

**ESTRATÉGIAS DE COOPETIÇÃO E ESTRATÉGIAS
DE AQUISIÇÃO INTERNACIONAL:
O CASO CONTINENTAL-MODI**

POR
PAULO PINTO

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO EM ECONOMIA E ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS
FACULDADE DE ECONOMIA DA UNIVERSIDADE DO PORTO

ORIENTADA POR
CARLA RAMOS

2014

AGRADECIMENTOS

A realização deste estudo, não teria sido possível sem o apoio de determinadas pessoas, pelo que aproveito este espaço para agradecer o seu imenso contributo.

Aos entrevistados, agradeço a disponibilidade, abertura e paciência na resposta a todas as questões que lhes foram colocadas.

Agradeço à minha orientadora, professora Carla Ramos, que demonstrou uma extraordinária flexibilidade durante a realização deste trabalho. A sua capacidade de motivação, a confiança depositada e a amizade demonstrada permitiram, mesmo que à distância, que esta investigação se tornasse possível.

NOTA BIOGRÁFICA

Paulo Miguel Lopes Pinto nasceu em 1981, em Santa Marta - Penafiel, onde viveu até aos 18 anos, idade em que se mudou para o Porto. Aos 16 anos iniciou a sua carreira desportiva, que manteve até aos 23 anos, tendo competido em diversos campeonatos nacionais e europeus de Enduro e Todo-Terreno, sagrando-se Campeão Nacional por duas vezes.

Conciliou a carreira desportiva com os estudos durante alguns anos, mas nunca teve dúvidas de que o percurso académico era a prioridade, tendo concluído em 2007 a Licenciatura em Engenharia Mecânica na Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto. Durante o curso mudou-se para o Rio de Janeiro, no Brasil, onde estudou na Universidade do Estado do Rio de Janeiro durante seis meses, no âmbito de um programa de intercâmbio entre universidades portuguesas e brasileiras.

Iniciou a sua vida profissional como engenheiro aos 25 anos, na empresa Continental, em Portugal, onde desempenhou funções na área de gestão de projetos até ao final de 2011, altura em que se mudou para os *headquarters* da mesma empresa, em Hanôver, na Alemanha, onde até hoje se dedica a projetos internacionais.

Em 2010 decidiu complementar a sua formação em engenharia com conhecimentos de gestão e economia, o que o levou a ingressar no Mestrado em Economia e Administração de Empresas da Faculdade de Economia da Universidade do Porto, o qual ainda frequenta, e no âmbito do qual se insere esta dissertação de mestrado com vista à obtenção do grau de Mestre em Economia e Administração de Empresas.

RESUMO

O mercado observa-se cada vez mais global, o ambiente empresarial mais competitivo e as estratégias de negócio mais dinâmicas. Atualmente, e resultado deste contexto, procuram-se soluções mais vantajosas para as empresas, influenciadas pelas mudanças de carácter cultural e organizacional dos países, que tanto poderão resultar em mais ameaças, assim como em novas portas de oportunidade, acrescentando valor e a presença em novos mercados. A coopetição é uma das respostas possíveis a esta necessidade, como uma relação entre organizações que simultaneamente cooperam e competem entre si. Não obstante o facto de as empresas agirem cooperativamente, não significa a ausência de concorrência entre elas. Pelo contrário, essa concorrência aliada à cooperação, gera inovações e diversificações de produtos dentro da rede, fazendo com que o desempenho competitivo das empresas seja em muitos casos maior do que seria se elas agissem isoladamente.

Com este estudo pretendeu-se compreender de forma mais aprofundada a coopetição como estratégia de relacionamento interorganizacional como forma de visar a obtenção de maiores vantagens competitivas, assim como apreender os contributos obtidos com esta estratégia capazes de influenciar ou possibilitar a aquisição internacional. Neste sentido, recorreu-se ao método qualitativo, através de um estudo de caso da indústria de pneus, concentrando a atenção na experiência de coopetição, e posterior aquisição, entre a empresa alemã Continental e a empresa indiana Modi.

A partir da análise de dados recolhidos, através de entrevistas semi-estruturadas a colaboradores de ambas as empresas, emergiram diferentes dinâmicas pertinentes para a compreensão desta temática, tais como a questão da confiança entre os parceiros, as diferenças na cultura organizacional e social, e o contributo dos benefícios obtidos durante a coopetição no momento da aquisição. Em suma, o presente estudo permitiu concluir que quando trabalhada para um bem comum, a relação de coopetição, ainda que com objetivos individuais, pode trazer vantagens competitivas para as duas partes envolvidas, nomeadamente ao facilitar processos de aquisição de sucesso.

PALAVRAS-CHAVE: relações interorganizacionais, coopetição, cooperação, competição, confiança, cultura organizacional, aquisição.

ABSTRACT

The business world is becoming increasingly global, the environment is becoming more competitive and the strategies more dynamic. Nowadays companies seek solutions that can bring them advantages, having in mind that they are influenced by the countries' cultural and organizational characteristics, which can result in further threats or in new opportunities, adding value and allowing the presence in new markets. Coopetition, a form of inter-organizational relationship between companies that simultaneously cooperate and compete, is a possible way to address this concern. Cooperation between companies does not mean that competition is nonexistent. On the contrary, when combined, competition and cooperation can generate innovation and different products within the network, which can result in a better performance when compared to companies acting on their own.

The focus of this investigation was to understand in detail coopetition as a strategy for inter-organizational relationships, aiming towards more competitive advantages, and also to understand coopetition's contribution and influence in international acquisitions. A qualitative methodology was adopted, based on a case study in the tire industry, focusing on coopetition and acquisition experiences between the German company Continental and the Indian company Modi.

The information collected via semi-structured interviews with employees from both companies, shows different opinions regarding trust, social and organizational culture and the influence of the benefits gained during coopetition in the acquisition process. Through this investigation, it is possible to conclude that the coopetition relationship, when used for a common benefit, even with individual goals, can bring competitive advantages for both involved companies, in particular acting as a facilitator for a successful acquisition process.

KEYWORDS: inter-organizational relationships, coopetition, cooperation, competition, trust, organizational culture, acquisition.

ÍNDICE

AGRADECIMENTOS	ii
NOTA BIOGRÁFICA	iii
RESUMO	iv
ABSTRACT	v
ÍNDICE	vi
ÍNDICE DE TABELAS	viii
INTRODUÇÃO	1
1 REVISÃO DA LITERATURA.....	3
1.1 COOPETIÇÃO: ESTRATÉGIA DE RELAÇÃO INTERORGANIZACIONAL	4
1.1.1 ANTECEDENTES AO NOVO PARADIGMA: COMPETIÇÃO E COOPERAÇÃO	5
1.1.1.1 PARADIGMA DE COMPETIÇÃO: PERSPETIVA CLÁSSICA	5
1.1.1.2 PARADIGMA DE COOPERAÇÃO: PERSPETIVA ALTERNATIVA	7
1.1.2 COOPETIÇÃO: O NASCIMENTO DO NOVO PARADIGMA INTERORGANIZACIONAL	9
1.1.3 TIPOS DE COOPETIÇÃO	12
1.1.4 BENEFÍCIOS DAS RELAÇÕES COOPETITIVAS	13
1.1.5 CONTEXTO E ELEMENTOS INFLUENCIADORES DAS RELAÇÕES INTERORGANIZACIONAIS DE COOPETIÇÃO	15
1.2 AQUISIÇÃO: UMA ESTRATÉGIA EM VOGA NO MERCADO INTERNACIONAL	20
1.2.1 O CONCEITO DE AQUISIÇÃO	20
1.2.2 O PAPEL DA CULTURA NAS AQUISIÇÕES INTERNACIONAIS.....	22
1.2.3 A IMPORTÂNCIA DA EXPERIÊNCIA NAS AQUISIÇÕES INTERNACIONAIS	24
2 QUESTÃO A INVESTIGAR: OBJETO E OBJETIVOS DE ESTUDO	26
3 METODOLOGIA E DESIGN DE INVESTIGAÇÃO	27
3.1 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	28
3.2 CONTEXTUALIZAÇÃO DAS EMPRESAS	31
4 ANÁLISE DO CASO: CONTRIBUTOS DA ESTRATÉGIA DE COOPETIÇÃO PARA A AQUISIÇÃO INTERNACIONAL	34
4.1 ANÁLISE DA RELAÇÃO DE COOPETIÇÃO	35
4.1.1 ACORDO DE COLABORAÇÃO CONTINENTAL-MODI	35
4.1.2 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DO ACORDO DE COLABORAÇÃO.....	38
4.1.3 BENEFÍCIOS OBTIDOS NA COLABORAÇÃO.....	40
4.1.4 ELEMENTOS INFLUENCIADORES	42

4.2	PROCESSO DE AQUISIÇÃO	45
4.3	PAPEL DA RELAÇÃO DE COOPETIÇÃO NO PROCESSO DE AQUISIÇÃO	47
4.4	SUMÁRIO DA ANÁLISE DE DADOS	50
5	DISCUSSÃO E CONCLUSÕES	56
5.1	LIMITAÇÕES À INVESTIGAÇÃO	63
5.2	SUGESTÕES PARA INVESTIGAÇÃO FUTURA	63
6	REFERÊNCIAS	64
	ANEXOS	72

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1- Dados dos entrevistados	29
Tabela 2- Processo de Coopetição	50
Tabela 3- Processo de Aquisição	54
Tabela 4- Papel da relação de coopetição no processo de aquisição	55

INTRODUÇÃO

Este capítulo pretende oferecer uma visão introdutória ao tema em estudo, desenvolvido no âmbito do mestrado em Economia e Administração de Empresas, e que visa perceber os contributos da estratégia de coopetição para uma estratégia de aquisição internacional. Apresenta-se assim uma breve contextualização do tema, definindo-se a abordagem adotada, delimitando-se os conceitos e identificando-se os aspetos mais importantes a estudar. Faz-se uma breve alusão ao trabalho empírico que foi levado a cabo para explorar o tema, e é descrita a estrutura da dissertação.

Nos dias de hoje, o contexto empresarial tem vindo a criar diferentes estratégias que respondam às necessidades atuais, com maior eficiência, maiores benefícios e criação de valor para os diferentes agentes da rede. Neste sentido, Esteves (2009) defende que as relações cooperativas entre os parceiros de negócio tornaram-se uma resposta às atuais mudanças dos mercados, possibilitando às empresas uma oportunidade para criar ou sustentar vantagens competitivas.

É, de facto, um momento particular aquele que é vivido pelas organizações, afirmam Häkansson e Snehota (1995), na medida em que, em determinadas situações, algumas organizações competem entre si, enquanto noutras circunstâncias, as mesmas se tornam parceiras.

Aparentemente, esta mudança no ambiente empresarial conduziu, de uma posição onde muitas empresas simplesmente competem umas contra as outras, a uma situação onde elas têm de cooperar, e agora a um ponto onde elas têm, em conjunto, de cooperar e competir para sobreviver (Walley, 2007), mesmo que, nem sempre, os interesses sejam comuns às empresas envolvidas na relação.

Nas relações coopetitivas, para além das vantagens de que as empresas poderão usufruir, também as mesmas organizações poderão estar a criar condições favoráveis para uma nova estratégia: a aquisição. A partir da coopetição podem ser construídas relações interorganizacionais que facilitem um futuro processo de aquisição.

É, precisamente no sector automóvel, e em concreto na relação entre as empresas da indústria de pneus, Continental e Modi, que o presente estudo se irá centrar.

Relativamente a este caso de coopetição entre estas duas empresas, sabe-se à partida que dessa relação de coopetição sucedeu a aquisição da empresa indiana Modi pela empresa alemã Continental. Através de um processo de análise e de interpretação, ter-se-á em conta, em que medida a coopetição pode ter acrescentado valor às empresas, que contributos (como a confiança e a cultura dos países e das organizações) foram importantes nessa relação, e por fim, em que contexto se procedeu à aquisição internacional.

O presente estudo encontra-se estruturado em cinco partes.

O capítulo 1 corresponde à revisão de literatura, com o desenvolvimento dos conceitos em foco: coopetição, competição e cooperação, tipos, benefícios e elementos influenciadores da relação cooperativa, aquisição, papel da confiança e da cultura organizacional e social.

O capítulo 2 integra a identificação do objeto e dos objetivos do estudo, assim como das respetivas questões orientadoras. Segue-se o capítulo 3 onde se apresentam as opções metodológicas efetuadas para levar a cabo o estudo empírico, apresentando-se também uma contextualização das empresas Continental e Modi envolvidas na relação interorganizacional em análise. No capítulo 4 apresenta-se a análise do caso, estudando-se a relação de coopetição entre as duas empresas, o processo de aquisição que teve lugar, e por último o papel desempenhado pela relação de coopetição no processo de aquisição.

Por fim, no capítulo 5 são apresentadas as conclusões e as limitações da investigação, e sugerem-se áreas para investigação futura relacionadas com o objeto de estudo desta dissertação.

1 REVISÃO DA LITERATURA

A revisão da literatura tem como objectivo a recolha, sistematização e análise do conhecimento científico disponível e publicado acerca do tema da investigação. Considerada como parte essencial do processo de investigação, esta fase constrói-se a partir de um conjunto de reflexões, que culminarão em diferentes ligações que representam o enquadramento teórico da temática em estudo.

A revisão da literatura que se segue será organizada em dois pontos importantes: primeiro com o desenvolvimento do sub-capítulo dedicado à coopetição, como estratégia de relação interorganizacional. Em segundo, com a abordagem ao conceito de aquisição, uma estratégia no mercado internacional.

Em cada um dos sub-capítulos constam os temas que influenciarão e darão orientação para o estudo de caso.

1.1 COOPETIÇÃO: ESTRATÉGIA DE RELAÇÃO INTERORGANIZACIONAL

A origem do termo “coopetição” é incerta. Albert (1999) reclama a origem da expressão, no entanto é a Ray Noorda, fundador e CEO da Novell, que se atribui a utilização pela primeira vez do termo nos anos 80 (Bagshaw e Bagshaw, 2001; Dagnino e Padula, 2002). Desde os meados dos anos 90, muitos artigos surgiram com estudos sobre a coopetição e as suas diversas variáveis (Rusko, 2011), tal como a coopetição em díade (Bengtsson e Kock, 2000, 2003), a coopetição multifacetada (Luo, 2004) e a coopetição interorganizacional (Amburgey e Rao, 1996; Luo e Slotegraaf, 2006; Tsai, 2002).

Os investigadores Nalebuff e Branderburger (1996) estabelecem o desenvolvimento do conceito de coopetição, a partir da teoria de jogos. Até essa altura, a abordagem tradicional para a realização dos negócios baseava-se no pressuposto da competição interorganizacional que, segundo os autores, conduziu a inúmeras perdas de oportunidades empresariais. Para a teoria de jogos, estas seriam situações de “ganha-perde”. No entanto, na década de 90, tornou-se evidente que este cenário se tornara obsoleto e que esta cooperação entre empresas concorrentes poderia produzir um cenário de “ganha-ganha” (Nowak et al., 2000).

De facto, Hausken (2000) sugere que ao introduzir a competição entre grupos na teoria de jogos, se estaria verdadeiramente a promover a cooperação dentro dos grupos, e isto é, na realidade, a coopetição. Assim, e de acordo com Bengtsson e Kock (1996), se forem visíveis tanto elementos de cooperação como de competição entre dois concorrentes, então a relação entre estes é chamada de coopetição.

Nalebuff e Branderburger (1996) observaram que a cooperação e a competição podem ser partes de uma mesma relação, e estes investigadores usaram, igualmente, o conceito de coopetição para descrever essa relação. Nas seções que se seguem, começamos por analisar os antecedentes deste novo paradigma, explorando de seguida o nascimento e fundamentos do fenómeno de coopetição. Depois de apresentar as diferentes formas ou tipos de coopetição que existem, e os benefícios que resultam da mesma, apresentam-se

os contextos e elementos que podem afetar as relações inter-organizacionais de coopetição entre empresas.

1.1.1 ANTECEDENTES AO NOVO PARADIGMA: COMPETIÇÃO E COOPERAÇÃO

Tradicionalmente, e de acordo com Padula e Dagnino (2007), a literatura sobre gestão estratégica baseava-se em décadas passadas no paradigma competitivo que está associado a uma situação “ganha-perde”, e mais recentemente, apontava também para o paradigma cooperativo que salienta uma situação “ganha-ganha” para as empresas parceiras. Todavia, existem limitações para ambos os paradigmas: por um lado, o paradigma competitivo subestima a importância das interdependências positivas da cooperação (Nalebuff e Branderburger, 1996), e por outro lado o paradigma cooperativo subestima a importância das interdependências negativas da cooperação (Padula e Dagnino, 2007; Rusko, 2011). A estes dois juntar-se-á, de seguida, o paradigma coopetitivo, que se centra principalmente nas fontes e mecanismos de criação de valor ao nível da rede (Dagnino e Padula, 2002). Estes paradigmas são discutidos de seguida.

1.1.1.1 PARADIGMA DE COMPETIÇÃO: PERSPETIVA CLÁSSICA

A abordagem clássica defende que a competição foi a força motriz da atividade comercial, obrigando a que os preços para o consumidor baixassem, enquanto, simultaneamente, aumentavam os níveis de inovação (Walley, 2007).

Para Leão (2004), o mesmo ambiente competitivo podia trazer vantagens para a indústria como um todo, ao favorecer a procura de inovação, tanto de produtos quanto de tecnologias. O comportamento competitivo podia ser caracterizado pela maximização dos interesses individuais, pelo comportamento como concorrente e pela proteção de informação relevante.

A competição intensa era assim considerada como um elemento central na dinâmica organizacional, ao pressionar e estimular as empresas a inovarem e a modernizarem a própria vantagem competitiva (Bengtsson e Kock, 2000).

Assim, de acordo com esta abordagem clássica as interdependências entre as empresas funcionam como a "força da gravidade" definida por McNulty (1968), ou como chamou Smith (1937) de "mão invisível", uma "mão" que aloca os recursos para os seus usos mais produtivos, promovendo a eficiência econômica (Dagnino e Padula, 2007).

Bengtsson e Kock (2000) entendem que para uma compreensão mais profunda da competição é necessária uma análise da concorrência que vai para além das características estruturais. Neste sentido, surge a definição de competição como um processo interativo, partindo do pressuposto que as percepções e experiências individuais e organizacionais afetam as ações das empresas, enquanto também essas mesmas percepções e experiências influenciam as interações entre os concorrentes.

Entende-se assim que, a existência de concorrência permite fazer com que as empresas se observem e, conseqüentemente, criem condições propícias ao desenvolvimento de novos produtos e/ou serviços. Porter (1990) acrescenta que, os fatores psicológicos tais como o prestígio e o orgulho, constituem igualmente um estímulo às empresas para competir ativamente e serem inovadoras nas suas ações. Conclui que desta forma, a rivalidade entre concorrentes aumenta a dinâmica.

Neste sentido, tem-se defendido que seria importante abordar uma perspectiva de rede como forma de compreender as relações através de processos interativos (Bengtsson e Kock, 2000). Esta perspectiva é, na maior parte das vezes, aplicada em relações verticais entre compradores e vendedores, sendo que as relações entre concorrentes não tem sido estudadas com a mesma atenção (Granovetter, 1985).

Porter e Caves (1977) afirmam que a dependência mútua criada dentro dos grupos estratégicos desincentiva a concorrência entre as empresas, uma vez que estas tentam evitar a rivalidade.

Ao comparar as relações verticais e as horizontais pode-se ressaltar que as relações verticais são, muitas vezes, construídas sobre um interesse mútuo para interagir, enquanto os concorrentes são, muitas vezes, forçados a interagir um com o outro, contribuindo para a rivalidade e a dependência mútua (Bengtsson, 1998). Ao contrário das relações verticais, as relações entre concorrentes muitas vezes são conflituosas, na medida em que os interesses dos concorrentes nem sempre podem ser satisfeitos simultaneamente (Bengtsson e Kock, 2000), tentando estes, por isso, evitar a interação. O contrário verifica-se nas relações entre compradores e vendedores, que preferem manter a interação (Bengtsson, 1998).

Bengtsson e Kock (2000) afirmam que as relações de cooperação entre os atores verticais são mais fáceis de entender, porque são geralmente visíveis e construídas sobre a distribuição de atividades e recursos entre os atores numa cadeia. As relações horizontais, por outro lado, são informais e não são visíveis, a informação e as trocas sociais são mais comuns do que as trocas económicas, e os concorrentes estão quase sempre informados sobre os movimentos uns dos outros.

Para Dagnino e Padula (2007) a principal implicação do paradigma competitivo é que as interdependências organizacionais constituem uma estrutura de “jogo de soma zero”, ou seja, as vantagens económicas revertem para as empresas que podem adquirir e utilizar os escassos recursos de forma mais eficiente do que as outras empresas, levando Vickers (1995) a definir este paradigma como um processo em que duas ou mais empresas *"lutam por algo que nem todos podem obter"* (p. 35).

1.1.1.2 PARADIGMA DE COOPERAÇÃO: PERSPETIVA ALTERNATIVA

Um novo paradigma surge na literatura de gestão estratégica no final da década de 80. Padula e Dagnino (2007) afirmam que esta nova perspectiva, de cooperação, entende o mundo empresarial como uma rede de interdependências convergentes onde as empresas podem melhorar o seu desempenho ao acrescentar recursos complementares, conhecimento e novas técnicas. Desta forma, ao promover estas interdependências

positivas, as empresas procuram e exploram benefícios mútuos (Norman e Ramirez, 1993).

Segundo Gray e Wood (1991), a cooperação é entendida como um processo construtivo das diferenças interorganizacionais, quando exploradas por diferentes partes com diferentes perspectivas de um mesmo problema. Dessa forma, através das redes de colaboração, as empresas minimizam os problemas resultantes da instabilidade do mercado.

Assim, corroboram com estes autores Gray e Wood (1991) e Nalebuff e Branderburger (1996) quando defendem a cooperação como uma resposta à evolução tecnológica, ao proteger as organizações da volatilidade do ambiente empresarial. Também Hamel (1989) defende esta estratégia como um contributo para a elevação do desempenho das empresas, assim como um reforço da importância da rede como local de criação de valor.

Dagnino e Padula (2007) entendem este paradigma como de compensação no sentido em que as empresas procuram vantagens através da colaboração, enfatizando uma estrutura de jogo de “ganha-ganha”. Com isto Dagnino e Padula (2007) defendem que estas interdependências definem uma estrutura de “jogo de soma positiva”, isto porque as empresas, pela união de esforços, geram vantagens económicas que dependem da associação de recursos com terceiros. Assim, o desempenho de uma empresa está directamente relacionado com o desempenho gerado por outras empresas.

A questão dos benefícios mútuos gerados pela cooperação interorganizacional veio desencadear uma corrente de investigação que compreende as características comportamentais das empresas. Para Hakansson e Ostberg (1975), os benefícios económicos fruto da cooperação entre empresas promovem um processo de troca social, de compromisso, cooperação e construção de confiança (Griesinger, 1990). Dagnino e Padula (2007) referem também que os benefícios mútuos criam um forte sentido de comunidade, promovendo o altruísmo, a orientação mútua, e o que Blau (1964) chama de “*retorno do favor*” (p. 36).

Dagnino e Padula (2007) descrevem as relações de cooperação, em primeiro lugar, com um processo de seleção, ou seja, com um conjunto de ações empreendidas pelas

empresas com a finalidade de avaliar a competência e a fiabilidade dos potenciais parceiros. De seguida, a relação desenvolve-se a partir de processos de interação entre os parceiros, que corresponde a um conjunto de actividades que as partes coordenam para a realização e a definição dos seus esforços. Os autores distinguem dois tipos de processos de interação: os processos de interação organizacional e os processos estratégicos de interação.

Quanto aos primeiros (i.e., processos de interação organizacional) definem as tarefas, trocas, recursos, atividades e o controlo sobre as operações, com o fim de alcançar os objetivos da cooperação. Dagnino e Padula (2007) afirmam que estes processos representam o coração da ação conjunta dos parceiros, podendo ter um grande impacto nos esforços empreendidos pelas partes, e que levará ao alcance dos benefícios esperados. Por outro lado, os processos estratégicos de interação representam os esforços que as empresas têm de fazer para reformular a orientação estratégica da parceria, os quais estão fortemente enraizados nas representações mentais dos parceiros, que moldam as interpretações de como atuar num determinado negócio, influenciando directamente a relação entre os benefícios colectivos e privados das empresas.

1.1.2 COOPETIÇÃO: O NASCIMENTO DO NOVO PARADIGMA INTERORGANIZACIONAL

Inicialmente, Dagnino e Padula (2002) apresentam o paradigma coopetitivo como uma ponte teórica de integração entre a cooperação e a competição, conceitos anteriormente considerados como opostos. Mais tarde, os mesmos autores vêm acrescentar a ideia de coopetição como a síntese do paradigma competitivo e do paradigma cooperativo, quando à estrutura deste último se introduz a concorrência (Padula e Dagnino, 2007). Nalebuff e Branderburger (1996) enfatizam também a necessidade das organizações de competir e cooperar ao mesmo tempo, porém, é o papel das organizações identificar situações em que a cooperação possa trazer vantagens.

Rusko (2011) afirma como sendo interessante a questão da posição exata da coopetição entre os paradigmas de cooperação e de competição. A coopetição estará a meio do

caminho entre a concorrência - com a obtenção de lucro individual dependente das empresas concorrentes, considerado como jogo de soma zero (Brandenburger e Nalebuff, 1996) - e a cooperação - com objetivos e benefícios comuns, naquilo que se poderá chamar de jogo de soma positiva (Brandenburger e Nalebuff, 1996). Assim, a coopetição apresenta-se como um jogo de soma variável positiva, em que as duas partes envolvidas ganham ao cooperarem e competirem simultaneamente (Padula e Dagnino, 2007).

O objetivo da coopetição deixa de ser apenas a cooperação pela obtenção de interesses e objectivos comuns, para ser igualmente exercida a competição com empresas rivais, para a obtenção de maiores lucros. Desta forma, a principal razão da existência da coopetição prende-se numa estrutura em que as empresas apresentam interesses comuns em alguns aspetos e, simultaneamente, objetivos opostos (Dagnino e Padula, 2002),

Dagnino e Padula (2007) não excluem existência de pressões competitivas quando se trata de uma relação de cooperação interorganizacional. Pelo contrário, estes autores alertam para a alternativa, quando as empresas numa situação de conflito lutam para chegar a uma solução e continuam a cooperar.

Dagnino e Padula (2007) sugerem ainda que as forças responsáveis pelo surgimento de problemas competitivos no seio de um contexto de cooperação, isto é, a causa da ascensão da coopetição numa estrutura de jogo cooperativo, podem ser tanto exógenas como endógenas. As exógenas são as forças que nascem fora do contexto de cooperação, mas que têm um impacto sobre as interações entre os membros da parceria; já as forças endógenas têm origem a partir da interação dinâmica entre as empresas dentro de um contexto de cooperação. Por um lado, as primeiras são fornecidas pelas características ambientais dentro de um contexto de cooperação, ao passo que as segundas referem-se ao perfil de conhecimento dos membros da parceria.

De acordo com Bengtsson e Kock (2000), todos os relacionamentos coopetitivos vão-se tornando cada vez mais complexos à medida que se vão construindo, dependendo das suas diferentes formas de interação. A concorrência, conceito que representa uma parte da relação coopetitiva, é construída na suposição de que os indivíduos agem de forma a

maximizar o seu próprio interesse, ou seja, não participam em ações coletivas. Deste modo, os diferentes interesses individuais entram em conflito. Por outro lado, a cooperação, outra parte da relação coopetitiva, baseia-se num pressuposto diametralmente oposto: uma pré-condição para a cooperação é que os indivíduos participem de ações coletivas para alcançar objetivos comuns. No entanto, não são considerados os interesses e motivações individuais para explicar a ação coletiva mas, pelo contrário, é a estrutura social que envolve os indivíduos que justifica porque razão as pessoas agem em conjunto para criar uma relação ganha-ganha. Neste sentido, e em tal relação, conclui-se que o bem-estar dos atores envolvidos é mais importante do que o lucro.

Os indivíduos criam estrutura através da ação, ao mesmo tempo que as suas ações são limitadas por essa mesma estrutura (Giddens, 1984). O mesmo raciocínio serve para as empresas dentro de uma rede de negócios. Häkansson (1987) descreve a relação recíproca entre estrutura e (inter)ação como uma rede, um quadro em que a interação ocorre mas também como resultado da interação, afectada pelas trocas entre as organizações. A dependência entre os concorrentes, sujeita às condições da estrutura, permite explicar porque os concorrentes cooperam e também porque eles competem (Häkansson, 1987).

Bengtsson e Kock (2000) afirmam que a teoria e a pesquisa feita sobre as relações entre concorrentes se concentra tanto nas relações competitivas como de cooperação, mas que no entanto essas relações são discutidas sob o ponto de vista de prejuízo ou ameaça entre os parceiros. Ao contrário, segundo os autores, tem sido feita pouca pesquisa que considere duas empresas parceiras como partes de uma relação de competição e cooperação, beneficiando simultaneamente, dos dois tipos de estratégia. Desta forma, os autores defendem a coopetição como a relação mais vantajosa entre os concorrentes, no entanto, a mais complexa também. A complexidade advém das diferentes e contraditórias lógicas de interação que a competição e a cooperação constroem quando em conjunto. Assim, e para que os parceiros possam beneficiar dessa relação, dizem Bengtsson e Kock (2000), é necessário gerir essa complexidade.

Dagnino e Padula (2007) assumiram que as empresas apoiam o seu comportamento no alcance dos interesses próprios, tornando-se a cooperação como uma alternativa viável,

uma estratégia indispensável para atingirem o aperfeiçoamento e orientado para o interesse colectivo. Para os autores, a coopetição é basicamente uma construção diádica que representa a natureza das interdependências entre duas empresas que interagem com base em interesses individuais. Os autores sugerem que a coopetição encontra-se, por um lado, no meio ambiente (nas mudanças e na natureza incerta do ambiente em que as empresas operam) e, por outro lado, na estrutura de conhecimento das duas empresas que interagem.

1.1.3 TIPOS DE COOPETIÇÃO

Nem todas as relações de coopetição são iguais, sendo que cada relação de coopetição apresenta as suas próprias idiossincrasias (Walley, 2007). Neste sentido, Bengtsson e Kock (2000) estabelecem uma tipologia de relações coopetitivas no equilíbrio entre competição e cooperação, encontrado nas relações coopetitivas. Eles sugerem que em situações de coopetição onde há mais cooperação do que competição, as relações são “cooperativas dominantes”; onde a cooperação e a competição tem um valor semelhante, dizem-se “relações iguais”; e onde há mais competição do que cooperação, as relações são “competitivas dominantes”.

Mais tarde, os mesmos autores (Bengtsson e Kock, 2003) acrescentaram ainda uma outra tipologia das relações coopetitivas, baseada na estrutura da relação: se duas empresas cooperam e competem uma com a outra em termos idênticos, diz-se que estão envolvidas numa “coopetição recíproca”. No entanto, onde outros atores da rede determinam a cooperação e a competição entre duas empresas, então dizem-se envolvidas numa “coopetição multipolar”.

Dowling et al. (1996) postularam outras tipologias com base na hipótese de as empresas competirem direta ou indiretamente, ou por outro lado, de serem parceiras na competição. Tipologias como estas foram completadas por modelos assim como o *value net* defendido por Nalebuff e Brandenburger (1996, 1997). Juntas, estas tipologias e os modelos, constituem proveitosas ferramentas para avaliar o impacto da coopetição.

Dagnino e Padula (2002) afirmam que, em 2000, Afuah utiliza a palavra coopetidores em alternativa aos termos: fornecedores, clientes e complementadores. No entanto, os autores não concordam e afastam-se dessa posição.

Falando ainda de outros tipos de coopetição, segundo Esteves (2009), formas de coopetição diádica complexa pode ser encontrada em alianças estratégicas do setor automóvel, em acordos em que cooperam durante a produção do automóvel, e concorrem na sua distribuição. Estas alianças são descritas como “*aliados nos custos e rivais no mercado*” (Esteves, 2009, p.42).

De acordo com Esteves (2009), a coopetição complexa em rede é “*a concentração de pequenas e médias empresas em aglomerados de fábricas dinâmicas ligadas em relações múltiplas que intervêm em níveis diferentes e de intensidade variável. Este tipo de coopetição requer organização e interação ao nível do sistema da cadeia de valor – contemplando conceção, produção e distribuição*” (p. 42). O autor apresenta como exemplo o acordo entre a Michelin, Dunlop, Pirelli e Goodyear. Ainda que fortes concorrentes da indústria de pneus, desenvolveram juntas o sistema *pax* (pneu especial, que quando furado, permite que o veículo continue a circular em segurança 200 km a uma velocidade máxima de 90 km/h).

1.1.4 BENEFÍCIOS DAS RELAÇÕES COOPETITIVAS

Desde o início do séc. XXI que se observam cada vez mais exemplos de coopetição (Walley, 2007). Empresas que até então seriam consideradas concorrentes, passam a cooperar para alcançar vantagem competitiva (Rademakers e McKnight, 1998).

Muitos veem a coopetição como um novo modelo de negócio (Kotzab e Teller, 2003), um modelo que vem oferecer vantagens que anteriores modelos não permitiam. São entendidos como benefícios específicos resultantes da coopetição a criação de valor, a realização de contactos seguros, a melhoria da produtividade e da qualidade, o acesso a matérias-primas e a redução dos riscos (Walley, 2007).

Outros autores como Balestrin e Vargas (2004) consideram a oportunidade de acesso a capital, a mão-de-obra qualificada, a tecnologia e influência política como um produto

da relação de cooperação entre organizações concorrentes. Por sua vez, a intensidade dessa relação beneficia uma livre partilha de informação, contribuindo para conhecimento e inovação mútuos.

Foram aqui propostos benefícios e vantagens competitivas para as empresas envolvidas nas relações coopetitivas. Contudo, e apesar de essas empresas estarem interessadas em aumentar os lucros, lembra Walley (2007) que é necessário que se orientem para obter melhores produtos e serviços para os consumidores. Por exemplo, as empresas podem reunir a investigação e pesquisa para obter lucros com o desenvolvimento de novos produtos.

No entanto, a coopetição pode também levar a situações de conflito nas empresas. Ao assumir a competição e a cooperação em simultâneo, estar-se-á a admitir uma relação com uma natureza bastante complexa, sendo necessária uma postura firme na resolução dos conflitos, que poderão criar tensão dentro das empresas. E estes conflitos devem ser resolvidos adequadamente (Bengtsson e Kock, 2003; Dowling et al., 1996). A tensão surge em diferentes áreas, mas especialmente na partilha de conhecimento interorganizacional, onde a tensão pode afetar a dinâmica da aprendizagem (De Wever et al. 2004; Dowling et al., 1996; Inkpen, 2000; Khanna et al., 1998).

Nalebuff e Brandenburger (1997), Bagshaw e Bagshaw (2001), Wilkinson e Young (2002) e Laine (2002) defendem que é necessário ir mais longe do que criar relações firmes para criar vantagens competitivas através de recursos complementares. Estes autores perceberam que, em muitos casos, uma relação coopetitiva entre duas empresas é baseada na cooperação para desenvolver um produto novo e na sua criação de valor, seguido de competição para ganhar quota de mercado e na distribuição do lucro criado.

Desta forma, as empresas envolvidas numa relação coopetitiva, frequentemente cooperam nas atividades a montante e competem nas atividades a jusante (Konovalov et al., 2004; Valentini, et al., 2004).

Assim sustentam Dowling et al. (1996) e por Bengtsson e Kock (2000), ao defenderem que a relação interorganizacional deve ser dividida em duas partes: cooperativa e competitiva. Estes autores explicam que se deve agir de acordo com uma das lógicas de interação de cada vez, exigindo que sejam criadas duas equipas para cada uma das

partes (uma para gerir as questões da competição e a outra para a gestão dos aspetos da cooperação). Em alternativa, os mesmos autores propõem recorrer a um intermediário para coordenar a relação.

As relações coopetitivas nem sempre são bem sucedidas. Grangsjö (2003) defende que quem determina a natureza das relações interorganizacionais e que decide o fim da cooperação são os consumidores. No entanto, na prática, as relações coopetitivas terminam por diferentes razões às quais os consumidores não estão associados. Essas razões podem passar por não haver retorno suficiente para uma das partes da relação, a fuga de informação confidencial, objetivos diferentes, falta de confiança, ou até mesmo a competição se tornar mais forte do que a cooperação (Meyer, 1998; Park e Russo, 1996).

1.1.5 CONTEXTO E ELEMENTOS INFLUENCIADORES DAS RELAÇÕES INTERORGANIZACIONAIS DE COOPETIÇÃO

Os investigadores têm vindo a reconhecer, de forma progressiva, que um vasto número de empresas está a adotar estratégias de desenvolvimento de negócio com base em relações interorganizacionais de coopetição que por regra são de médio-longo prazo (Marques, 2003). São relações que trazem benefícios às empresas envolvidas, como foi visto anteriormente, mas que também sofrem influências de elementos como a confiança e a cultura organizacional e social.

A importância da confiança nas relações interorganizacionais de coopetição

A coopetição, enquanto cooperação e competição simultâneas, apresenta-se como uma opção estratégica importante. Porém, na formação de alianças estratégicas, empresas com diferentes objectivos podem comprometer o sucesso da relação. Nesse sentido, a distribuição de poder e de controlo pelos parceiros (Harrigan, 1988; Killing, 1982), para além da reciprocidade ou a equidade entre os parceiros (Bengtsson e Kock, 2000), têm sido vistos como fatores importantes na formação e sustentabilidade de uma aliança.

Mason (1993) argumenta que a equidade representa uma contribuição importante para o sucesso, e Lewis (1992) aponta como condições necessárias para o funcionamento de uma aliança a partilha de objetivos, de necessidades, do risco e, finalmente, a confiança mútua.

Assim, são diversas as dimensões estudadas no âmbito das relações interorganizacionais. Presentemente, pretende-se a atenção na questão da confiança.

Este conceito é entendido por Geyskens *et al.* (1999) como a aceitação da honestidade e da benevolência do parceiro. A partir de uma relação com confiança, acredita-se que haja uma maior predisposição para a partilha de informação, alimentando a relação, e consequentemente, reduzindo o oportunismo (Child e Faulkner, 1998). Além disso, a confiança contribui para que se desenvolvam relações com melhores recursos, crescimento e oportunidades, ao passo que se reduzem situações voláteis, complexas e imprevisíveis (Coughlan *et al.*, 2002).

A cooperação interorganizacional, por criar dependência mútua, necessita da confiança para se desenvolver (Child e Faulkner, 1998). Para tal é necessário que as intenções dos parceiros sejam claras, ou seja, é necessária a existência de uma comunicação aberta, honesta e frequente, prevalecendo valores semelhantes (Sheth e Parvatiyar, 2000). Acrescenta Sako (1988) que a confiança permite que os parceiros superem diferenças, facilita o entendimento mútuo e contribui para identificação ou afeição entre as partes.

Por sua vez, a questão da confiança ganha força quando estas relações sofrem ainda a forte influência da cultura organizacional e social das empresas envolvidas no processo coopetitivo. Neste processo, assim como em outros momentos, a confiança e a cultura são então elementos importantes a considerar, quer na forma como se comportam os agentes envolvidos, quer quanto à sua influência no sucesso da mudança organizacional.

A propósito afirma Pitsis *et al.* (2004) que para além de a confiança ser um dos elementos-chave das relações interorganizacionais, também ela é considerada a essência de uma cultura interorganizacional efetiva. Este elemento é discutido nos parágrafos seguintes.

O impacto da cultura organizacional nas estratégias relacionais de coopetição

Conceptualmente, e na perspectiva antropológica e sociológica, a cultura organizacional conta com uma longa tradição. Contudo, o estudo sobre o tema no âmbito organizacional tem início apenas no final da década de 1970. Pettigrew (1979) foi um dos pioneiros na utilização das expressões “cultura corporativa” e “cultura organizacional”. Para o autor, a cultura organizacional consiste num “*sistema de significados pública e coletivamente aceites por um dado grupo, e num determinado período de tempo. E é esse sistema de termos, formas, categorias e imagens que fornecem às pessoas interpretações das diferentes situações*” (p.574).

A cultura organizacional é entendida como um complexo conjunto de valores, crenças, pressupostos e símbolos que definem a forma como são geridas as organizações. A partir dela define-se quem são os empregados, os clientes, os fornecedores e os concorrentes relevantes, para além de se definir, igualmente, as interações da organização com estes elementos (Barney, 1986).

Para Mead (1994) a cultura organizacional não é somente a existência de crenças, valores e atitudes organizacionais, mas sim a soma destas percepções que se desenvolvem dentro de uma organização. Por percepções compreendem-se os seguintes elementos: os valores (pressupostos pré-conscientes sobre como as coisas devem ser na organização e como são adquiridas), as crenças (certezas conscientes de que algo existe, ou é bom na organização) e atitudes organizacionais (consciência sobre como as coisas são, ou devem ser, nas organizações, expressas através de rituais e símbolos).

A cultura organizacional proporciona e reforça no membro da organização o sentido de identidade, de compromisso em relação a uma realidade organizacional superior ao indivíduo e funciona como um *framework* para interpretar a realidade, moldando o comportamento dos membros (Mead, 1994).

Smircich (1983) afirma que outros investigadores se debruçaram sobre o tema, concentrando-se sobretudo em duas correntes. A primeira refere-se a uma perspectiva funcionalista, que entende a cultura como uma variável, ou seja, “*algo que a organização tem*” (p. 347). Considera-se assim que as organizações produzem traços culturais mais ou menos distintos, que em conjunto afetam o comportamento dos

colaboradores e gestores. Estes traços também lhes assinala uma identidade, o que facilita um maior envolvimento com a empresa, assegura a estabilidade do sistema e serve como instrumento de orientação e de adaptação do comportamento dos colaboradores. Por sua vez, a segunda corrente, de tradição fenomenológica, aborda a cultura como “*algo que a organização é*” (p. 347). Nesse sentido, as organizações são concebidas como manifestações que expressam a consciência humana, e por essa razão devem ser analisadas através das suas expressões, ideias e símbolos, que tornam possível a comunicação.

Recorde-se que a cultura é um sistema que diz respeito a um determinado grupo, é aprendida e não inata, passa de uma geração para outra, influencia o comportamento dos membros do grupo de uma forma uniforme e previsível, e inclui um sistema de valores (Mead, 1994). O mesmo autor acrescenta que se, por um lado, o condicionamento cultural de um país da qual faça parte um indivíduo seja apreendido desde cedo e de forma inconsciente, por outro lado, os valores organizacionais são apreendidos mais tarde e em contexto de trabalho, e provavelmente desta feita espera-se que sejam assimilados a um nível consciente.

Para Schein (1991), a cultura organizacional constrói-se à medida que determinado grupo aprende a lidar com os seus problemas de adaptação externa e de integração interna, quando são ensinados aos novos membros a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação àqueles problemas. A cultura organizacional não é um sistema estanque, mas único e em construção.

Conforme Freitas (2002) afirma, quanto mais enraizada for a cultura de um país, maior atrito existe à incorporação de processos de mudança. Quanto maior for o orgulho de uma cultura, menor é a possibilidade de aprendizagem com o exterior.

No entanto, a teoria sistémica e os teóricos contingenciais (Lawrence e Lorsch, 1973), definem as organizações como sistemas abertos e permeáveis às influências ambientais, tanto a nível interno como externo.

Posto isto, terminada a abordagem da literatura ao tema da coopetição, partir-se-á para o enquadramento sobre um novo conceito, o da aquisição internacional. Apesar da estratégia de coopetição, muito atual e com fortes atrativos para as empresas,

apresentar-se com muitos benefícios e vantagens competitivas, nem sempre representa a melhor ou a única opção estratégica nas relações interorganizacionais.

Recorde-se que ao assumir uma relação coopetitiva, estar-se-á a assumir uma relação complexa, para a qual é necessária uma postura firme na resolução dos conflitos, que poderão criar tensão dentro das empresas (Bengtsson e Kock, 2003; Dowling et al., 1996). Como alternativa, surge a aquisição que pode superar ou colmatar alguns dos problemas da coopetição. Assim, no presente estudo pretende-se perceber de que forma e que papel exerce a coopetição na decisão estratégica da aquisição e que elementos podem influenciar a aquisição, quando a adquirente e a adquirida são parceiros numa relação de coopetição.

1.2 AQUISIÇÃO: UMA ESTRATÉGIA EM VOGA NO MERCADO INTERNACIONAL

A constante mudança nos mercados, e em particular, nos mercados com culturas diferentes, tem vindo a exigir a adoção de novas estratégias, mais dinâmicas e com mais benefícios. No entanto, e apesar da cooperação se apresentar como uma estratégia com vantagens competitivas para os envolvidos, pode não ser a estratégia mais adequada ou eficaz. Outras continuam a ter um lugar muito próprio no terreno empresarial, como a aquisição a nível internacional, que surge como uma alternativa para responder aos desafios gerados pelas mudanças económicas e tecnológicas.

No desenvolvimento deste conceito será tida em conta a definição dos autores Newburry e Zeira (1997), que entendem uma aquisição internacional de uma empresa como *“a compra do nome comercial e dos bens de uma companhia (a que adquire), situada fora do país onde a companhia adquirida está localizada. Na sequência do processo de aquisição, a companhia adquirida estará sujeita ao controlo de gestão, económico e legal da companhia adquirente”* (p. 89).

1.2.1 O CONCEITO DE AQUISIÇÃO

De acordo com dados publicados no *The Wall Street Journal* em 2007, o volume mundial de fusões e aquisições atingiu mais de 4,74 biliões de dólares. Aliás, o volume de aquisições internacionais tem vindo a crescer em todo o mundo, de 23% do volume total de fusões e aquisições em 1998 para 45% em 2007 (Grocer, 2007). Chakrabarti et al. (2009) apontam algumas razões para este crescimento no volume de aquisições, nomeadamente a oportunidade para as empresas de beneficiarem das economias de escala, o acesso a recursos próprios das culturas, dos grupos e indivíduos das organizações, o aumento da receita das empresas através de ganhos de quota de mercado e, por fim, vantagens fiscais.

Porém, e apesar de popular, o tema tem vindo a ser discutido, com um discurso altamente controverso, devido às suas implicações no desempenho da pós-aquisição das fusões e aquisições (King et al. 2004; Zollo e Meier, 2008). A discussão passa por questões fundamentais sobre se, e sob que condições as organizações aprendem a partir de experiências passadas durante a aquisição (Haleblian e Finkelstein, 1999; Hayward, 2002), para além, das questões culturais dos países e das organizações.

A aquisição surge como um meio alternativo ao crescimento das organizações que até então concentravam o seu crescimento de uma forma orgânica, ou seja, baseando-se no aumento dos seus lucros a partir das vendas dos seus produtos ou serviços (Varaiya *et al.*, 1987).

Assim, a aquisição é muitas vezes entendida como a forma mais rápida de uma empresa capitalizar as oportunidades de crescimento, ao expandir-se para novos mercados geográficos e/ou para novos produtos (Vermeulen e Barkema, 2001). Com o acesso a novos mercados é possível reinventar os ativos e combinar os recursos existentes com ativos complementares da empresa adquirida, permitindo às duas partes envolvidas na aquisição revigorar o seu crescimento (Anand e Singh, 1997; Capron *et al.*, 1998).

No entanto, e apesar do seu crescimento, alguns estudos empíricos apontam para números elevados relativamente ao insucesso nos processos de implementação de fusões e aquisições (Ulrich et al., 2005; Mintzberg et al., 2000; Cartwright e Cooper, 1993). Como tal, são apontados como principais motivos dos problemas do processo de aquisição a incorrecta avaliação do negócio, a não correspondência das expectativas do mercado e, finalmente, as questões culturais como a gestão de pessoas do ambiente hostil na empresa adquirida (Barros *et al.*, 2003).

Esta questão da importância da cultura em processos de aquisição, nomeadamente internacionais, é discutida no ponto seguinte.

1.2.2 O PAPEL DA CULTURA NAS AQUISIÇÕES INTERNACIONAIS

Conceptualmente, as fusões e as aquisições internacionais ocorrem de forma semelhante às nacionais, ou seja, duas empresas fundem-se quando a sua combinação aumenta o valor (ou utilidade) das empresas, a partir da percepção da empresa adquirente. No entanto, a passagem das fronteiras acrescentam um elemento extra, já que estas estão associadas a um conjunto de fricções que podem impedir ou facilitar o processo, como é o caso das diferenças culturais ou geográficas das duas empresas (Erel et al., 2012).

Segundo King et al. (2004), a maioria das aquisições fracassaram, quando se tentava melhorar o desempenho das empresas, nos cinco anos após a aquisição. Alguns investigadores analisaram uma série de fatores que podem afetar o desempenho da aquisição, e as questões culturais têm sido, muitas vezes, entendidas como importantes para a justificação desse desempenho (Chakrabarti et al., 2009).

Os diversos estudos sobre o papel e o efeito da cultura nas aquisições internacionais, têm-se mostrado complexos e com resultados inconclusivos. Se por um lado, um grupo de estudos sugere uma relação negativa entre as diferenças culturais e o desempenho da aquisição devido ao aumento dos custos de integração (Stahl e Voigt, 2005), para além dos conflitos culturais durante o período de pós-aquisição (Buono et al., 1985), por outro lado – um grupo de estudos propõe que as diferenças culturais constituem de uma forma mais predominante motivos de atração do que de stress (Very et al., 1996). Da mesma forma, pesquisas mais recentes mostram que as diferenças culturais melhoram o desempenho da aquisição, ao fornecer ao adquirente um conjunto diversificado de novas rotinas necessárias para operar com sucesso no novo ambiente (Chakrabarti et al., 2009; Morosini et al., 1998). Bjorkman et al. (2007) e Gupta e Govindarajan (2000) acrescentam que mesmo que estas práticas e rotinas fossem transferíveis para mercados geográficos diferentes do da empresa adquirente, possuir conhecimento do mercado local é fundamental para as empresas em expansão para países culturalmente diferentes.

Jemison e Sitkin (1986) chamam a atenção para a vantagem das aquisições internacionais relativamente às aquisições dentro de fronteiras, no sentido em que as primeiras fornecem um mecanismo para aceder a valiosos ativos incorporados noutras culturas nacionais, sem ter que os desenvolver, gradualmente, e ao longo do tempo.

Assim, Slangen e Hennart (2008) afirmam que quanto maior for a diferença cultural, maiores serão os benefícios para o adquirente no acesso ao conhecimento de mercado.

Contudo, as empresas de países culturalmente diferentes têm diferentes práticas organizacionais (Child et al., 2001), diferentes estratégias de resolução de conflitos (Cushman e King, 1985), diferentes práticas de recursos humanos (Schuler, 1998) e métodos de gestão diversos (Ralston et al., 1993). Todos estes fatores vêm adicionar complexidade ao processo de transferência de ativos e de práticas organizacionais. Além de tudo, como resultado da aquisição internacional, muitas vezes verificam-se mal-entendidos resultado de os funcionários estarem fortemente incorporados na sua própria cultura, impedindo uma boa relação entre pessoas provenientes de diferentes culturas (Slangen, 2006). Estes problemas podem gerar dúvidas, confusão, angústia e hostilidade, defendem Elsass e Veiga (1994) e Hofstede (2001). Estes sentimentos podem ser denominados como *acculturative stress*, isto é, a tensão de ruptura sentida pelos membros de uma cultura quando é necessário interagir com representantes de uma outra cultura (Very et al, 1996).

Tendo em conta que uma aquisição internacional implica que o adquirente se familiarize com uma cultura nacional estrangeira e com a cultura organizacional da sua empresa-alvo (Pennings et al., 1994), alguns autores vêm acrescentar que quanto maiores forem as diferenças culturais entre o adquirente e as empresas-alvo, maior será a quantidade de *acculturative stress* entre a força de trabalho (Very et al, 1996). Em suma, a distância cultural pode aumentar os custos de integração e de gestão (Morosini et al., 1998) impedindo assim a curto prazo o desempenho com sucesso das aquisições internacionais. Apesar dos benefícios decorrentes das diferenças culturais nas aquisições internacionais, estas diferenças culturais entre o país do adquirente e o país de origem da empresa-alvo criam uma série de desafios para o adquirente, afetando o desempenho subsequente da aquisição internacional.

Reus e Lamont (2009) e Slangen (2006) propõem uma reconciliação das duas correntes de literatura acima apresentadas. Reus e Lamont (2009) argumentam que a diferença cultural não é linear e positivamente associada ao desempenho da aquisição, visto que as capacidades de integração do adquirente desempenham um papel de mediador e de moderador. No mesmo sentido, Slangen (2006) sugere que a diferença cultural deve ser

tida em consideração, mas não é o principal fator que afeta o desempenho da pós-aquisição, uma vez que tudo depende do grau a que o adquirente pretende integrar a empresa adquirida. Em níveis mais baixos de integração na pós-aquisição, a diferença cultural traz benefícios para o desempenho da aquisição mas, em níveis mais altos de integração, a diferença cultural inibe a performance.

Outra questão que é apontada na literatura como relevante para a determinação do sucesso de aquisições, é a extensão de experiência de aquisição detida pelas partes envolvidas no processo. Este fator é discutido de seguida.

1.2.3 A IMPORTÂNCIA DA EXPERIÊNCIA NAS AQUISIÇÕES INTERNACIONAIS

Dikova e Sahib (2012) contribuem para a literatura sobre o tema, sugerindo que apenas adquirentes experientes são capazes de lidar com os desafios de aquisição e, posteriormente, beneficiar plenamente das diferenças culturais em aquisições internacionais. Portanto, a diferença cultural pode não ser inteiramente benéfica para o desempenho das aquisições internacionais encetadas por adquirentes inexperientes já que estes, segundo Nadolska e Barkema (2007), podem não entender todas as complexidades do processo, sendo por isso propensos a ignorar potenciais armadilhas.

De acordo com a literatura das organizações, Dikova e Sahib (2012) postulam que com mais experiência de aquisição internacional, os adquirentes podem lidar com mais sucesso e de forma mais eficiente com os desafios de integração e gestão da aquisição internacional. De tal modo que, num período relativamente curto, eles serão capazes de beneficiar da partilha de recursos, da transferência de capacidade e aprendizagem com uma empresa-alvo culturalmente diferente, fatores que afetam positivamente o desempenho de uma aquisição internacional. Adquirentes menos experientes podem precisar de mais tempo para lidar com a integração pós-aquisição de uma empresa-alvo culturalmente diferente, portanto, num prazo relativamente curto, pode haver menos benefícios da diversidade ou heterogeneidade cultural.

Slangen e Hennart (2008) consideram que os desafios da gestão de aquisições culturalmente distantes não são os mesmos para todas as empresas. Da mesma forma, argumenta-se que a gravidade dos problemas de aquisição não é a mesma para todas as empresas que exercem ofertas de aquisição internacionais, e que esta varia com a experiência em lidar com aquisições internacionais. A pesquisa demonstrou que as organizações beneficiam da sua experiência de aquisição (Barkema e Schijven, 2008). Por exemplo, empresas envolvidas num grande número de aquisições internacionais podem desenvolver ferramentas sobre como agir com sucesso em mais empresas estrangeiras, como proteger de forma eficiente o capital financeiro estrangeiro, a assistência legal ou outros recursos (Hitt et al., 1998), como concretizar a integração (Vermeulen e Barkema, 2001), como formar equipas de integração que se especializem na facilitação do processo de aquisição (Hébert et al., 2005) e na resolução de problemas administrativos (Lubatkin, 1983).

Em suma, uma rápida resolução dos desafios imediatos de aquisição é improvável no caso de aquisições internacionais empreendidas por adquirentes inexperientes; assim, nesse caso, podem não ser verificados benefícios a curto prazo. Só as empresas com uma experiência considerável podem gerir de forma eficiente as características únicas de aquisição internacional (Markides e Ittner, 1994), e prontamente beneficiar das vantagens dos potenciais recursos das aquisições culturalmente diferentes (Zollo e Singh, 2004).

2 QUESTÃO A INVESTIGAR: OBJETO E OBJETIVOS DE ESTUDO

Assumindo o tema da coopetição como forma de relacionamento interorganizacional e o seu papel na aquisição, como um tema interessante e, inusitadamente pouco estudado, este foi delimitado como objeto de estudo. A presente investigação tem como principais objetivos, os seguintes:

- *Compreender de forma mais aprofundada a coopetição como estratégia de relacionamento interorganizacional, visando a obtenção de maiores vantagens competitivas comparativamente com outras estratégias, nomeadamente de cooperação ou competição.*
- *Apreender os contributos obtidos durante a estratégia da coopetição, para perceber a sua influência na aquisição internacional.*

Com o intuito de alcançar estes objetivos, definimos as seguintes questões orientadoras:

- *Que benefícios mútuos ou individuais podem ser obtidos a partir da coopetição entre duas empresas?*
- *Como é que alguns elementos que influenciam a estratégia de coopetição, entre os quais a confiança e a cultura organizacional, poderão trazer vantagens competitivas no momento da aquisição?*
- *De que forma pode ser a estratégia de coopetição, não apenas uma estratégia por si só, mas um meio para a aquisição?*

3 METODOLOGIA E DESIGN DE INVESTIGAÇÃO

Torna-se pertinente, nesta altura, apresentar o processo metodológico que guiou o presente estudo e que permitiu concretizar os objetivos traçados, na procura da resposta às questões de investigação colocadas e apresentadas no capítulo anterior. Este capítulo encontra-se dividido em duas partes, sendo a primeira destinada às escolhas metodológicas que foram feitas. Por sua vez, a segunda parte, será dedicada à contextualização das empresas com uma introdução ao seu background.

3.1 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para se conseguir dar resposta aos objetivos traçados, recorreu-se ao método qualitativo, a partir de um estudo de caso, uma abordagem metodológica de investigação especialmente adequada quando se procura compreender, explorar ou descrever acontecimentos e contextos complexos, nos quais estão simultaneamente envolvidos diversos fatores (Yin, 1994). O mesmo autor afirma que esta abordagem é indicada quando o investigador procura encontrar interações entre fatores relevantes, quando o objetivo é descrever ou analisar um fenómeno, de uma forma profunda e global, e quando se pretende apreender a dinâmica do fenómeno ou do processo.

O estudo de caso apresenta algumas características que o define (Ludke e André, 1986) entre as quais: visa a descoberta, na medida em que podem surgir, em qualquer altura, novos elementos e aspetos importantes para a investigação, além dos pressupostos do enquadramento teórico inicial; enfatiza a interpretação em contexto; retrata a realidade de forma completa e profunda; usa uma variedade de fontes de informação; permite generalizações naturalistas; procura representar as diferentes perspetivas presentes numa situação social e, por último, utiliza uma linguagem e uma forma mais acessível do que outros métodos de investigação.

Relativamente ao método utilizado, Bogdan e Biklen (1994) defendem a investigação qualitativa como um método que apresenta diferentes características, sendo os dados recolhidos *“designados por qualitativos, o que significa ricos em fenómenos descritivos relativamente a pessoas, locais e conversas, e de complexo tratamento estatístico”* (p. 16).

Tendo em conta o presente caso de duas empresas envolvidas em processos de coopetição e de aquisição, com um percurso muito particular, parecia fazer todo o sentido recorrer ao método qualitativo, e especificamente, ao estudo de caso.

Os dados foram obtidos recorrendo a duas fontes de recolha: entrevistas (dados primários) e documentos oficiais das empresas, nomeadamente imprensa e *press-releases* (dados secundários). O objetivo de usar múltiplas fontes de dados residiu na

possibilidade de triangular os dados e aumentar a robustez dos dados recolhidos e da análise efetuada. “Qualquer descoberta ou conclusão em um estudo de caso provavelmente será muito mais convincente e acurada se baseada em várias fontes distintas de informação, obedecendo a um estilo corroborativo de pesquisa” (Yin, 2005, p.126).

A amostragem foi do tipo intencional ou teórica uma vez que se procedeu à inclusão de informantes privilegiados ou, como Bogdan e Biklen (1994) designaram, “*indivíduos particulares*”. Nesta situação, cabe ao investigador a decisão de escolher quais os dados a seguir e o local onde os recolher ficando assim a sua amostragem constituída por um grupo de pessoas com uma particularidade específica em comum. Os quatro entrevistados são colaboradores ou ex-colaboradores das empresas envolvidas, ocupando todos lugares de chefia; adicionalmente, foi um requisito necessário que tivessem experiência nas empresas durante os vários anos em que ocorreram as duas estratégias: coopetição e aquisição.

Os dados dos entrevistados são apresentados em seguida (ver tabela 1):

TABELA 1- DADOS DOS ENTREVISTADOS

Entrevistado (código de identificação)	Função na empresa	Tempo na empresa (anos)	Idade (anos)
C1	Diretor India Integration (Continental)	33	58
C2	Head of Engineering International (Continental)	32	66
M1	Head of Projects Department (Modi)	33	63
M2	Head of Quality Management Department (Modi)	37	61

As entrevistas tiveram a duração média de 90 minutos, tendo sido conduzidas em dois locais à escolha dos entrevistados, em Hannover (Alemanha) e em Meerut (Índia). Recorreu-se à língua inglesa, idioma que todos os entrevistados dominam. A realização das entrevistas decorreu durante o mês de Agosto de 2013. Todas as entrevistas foram transcritas integralmente na língua em que foram conduzidas.

Perante a recolha de dados, optou-se pela entrevista semi-estruturada, uma vez que, conduzida a partir de um guião, onde se encontrava um conjunto de questões relativamente abertas, foi possível orientar uma conversa, abordando o assunto de uma forma informal mas assertiva. Quivy e Campenhoudt (2003) consideram que, através da entrevista semi-estruturada, é possível compreender o sentido que os atores dão às suas práticas e aos seus valores, as suas referências normativas, as suas interpretações de situações conflituosas ou não, as leituras que fazem das suas próprias experiências, etc.. A utilização deste tipo de entrevista impõe a construção de um guião de entrevista com as linhas orientadores das temáticas que se pretendem estudar, servindo de fio condutor ao investigador. O guião de entrevista foi validado através da realização de um pré-teste a um colaborador da Continental que reunia as mesmas características dos participantes (ver guião de entrevista no Anexo 1).

Todos os participantes foram informados antecipadamente dos objetivos da entrevista e autorizaram a publicação e utilização de todos os dados cedidos para efeito da presente investigação. Apresenta-se, no Anexo 2, a transcrição de uma das entrevistas conduzidas para este estudo, nomeadamente a entrevista com o entrevistado C2. O objetivo reside em permitir ao leitor perceber a dinâmica do processo de entrevista.

Utilizou-se a técnica de análise de conteúdo para proceder à análise dos dados recolhidos (Krippendorff, 1980). De acordo com esta técnica o conteúdo surge como algo que emerge do processo de análise de um “*texto*” relativamente a um contexto particular. Esta abordagem fundamenta-se essencialmente nos seguintes aspetos que caracterizam os “*textos*”: em primeiro, os seus significados são sempre relativos a contextos, discursos e objetivos particulares; em segundo, não têm qualidades independentes dos “*leitores*”, e portanto não têm um significado único que possa ser

descoberto, identificado ou descrito; e, por último, não “*contêm*” ou “*possuem*” os significados, uma vez que estes informam os leitores, invocam sentimentos e provocam mudanças comportamentais.

Bardin (2007) define a análise de conteúdo como “*um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objectivos de descrição do conteúdo das mensagens*” (p. 37), com a finalidade de efetuar inferências, válidas e replicáveis, dos dados do contexto (Krippendorff, 1980).

Como forma de aumentar a confiança (i.e. reliability) dos resultados obtidos, para além de se ter procedido como indicado anteriormente à triangulação dos dados primários com dados secundários, houve um segundo investigador que procedeu à codificação de uma entrevista com vista a verificar a replicabilidade das interpretações efetuadas e dos códigos identificados. Visto não se ter verificado uma discrepância significativa entre o *coding* dos dois investigadores (i.e., autor da tese e um segundo investigador), pode-se concluir que os resultados apresentam um alto grau de confiança.

3.2 CONTEXTUALIZAÇÃO DAS EMPRESAS

Esta fase do estudo tem como objetivo contextualizar a evolução das organizações em estudo, a partir de uma descrição individual de cada uma. Para tal, foi fundamental o acesso a documentos oficiais e à imprensa, conferindo credibilidade à informação recolhida.

Continental AG

A Continental AG é fundada na cidade alemã de Hannover, em outubro de 1871, como Sociedade Anónima e com o nome de Continental-Caoutchouc und Gutta-Percha Compagnie. Começa por fabricar artefactos de borracha flexível e pneus maciços para carruagens e bicicletas. Chega aos dias de hoje, em operações associadas ao setor

automóvel, especialista na produção de pneus e outros componentes de borracha, de sistemas de travagem, controlos dinâmicos para viaturas, tecnologias de transmissão de potência, sistemas eletrónicos e sensores. Para além deste setor, produz para o fabrico de maquinaria, para a indústria mineira, de mobiliário e impressão.

A Continental AG é composta por cinco divisões: *Chassis & Safety*, *Powertrain*, *Interior*, *Tires* e *ContiTech*. Marca presença num total de 46 países, com fábricas para produção e centros de investigação e desenvolvimento em 291 localidades, contabilizando um total de 169.639 colaboradores. Em 2012, a Continental AG registou vendas no valor de 32,7 mil milhões de euros e um EBIT superior a 3 mil milhões de euros. Tudo isto faz desta empresa o segundo maior fornecedor da indústria automóvel a nível mundial.

Na área dos pneus, a Continental AG detém 12 marcas, 27 fábricas, diversos centros tecnológicos de desenvolvimento e várias pistas de ensaios, tudo isto disperso pelos diferentes continentes. Está em primeiro lugar nas vendas a nível europeu e em quarto a nível mundial. A assinalar que, um em cada quatro veículos produzidos na Europa, está equipado com pneus Continental.

Modi

A Modi Rubber Limited (MRL), *holding* e *ultimate holding* da Modi Tyres Company Private Limited é incorporada a 27 de fevereiro de 1971, como uma Sociedade Anónima, iniciando um projeto para a produção de pneus para automóveis, câmaras-de-ar, abas e recauchutagem de materiais.

A MRL inicia as suas operações de produção em 1974 detendo, nessa altura, três fábricas: em Modipuram, Partapur, e em Midinagar, na Índia. Os seus produtos marcaram presença na maioria dos segmentos da indústria de pneus incluindo os pneus de pesados de mercadoria e passageiros, todo-o-terreno, tratores, reboques e motociclos. A força da MRL na indústria dos pneus encontrava-se no segmento de pneus de pesados de mercadoria e passageiros, tendo sido uma marca de referência, principalmente nas últimas duas décadas do século passado. Em Agosto de 2001, as operações nas fábricas

de Modipuram e Partapur são suspensas e, em dezembro desse ano, o mesmo acontece com a fábrica de Midinagar.

Após cerca de cinco anos do encerramento das unidades produtivas, os acionistas da MRL decidem retomar as atividades nas fábricas de Modipuram e Partapur e constituem a Modi Tyres Company Private Limited (MTCPL) a 16 de Setembro de 2006, com o nome de Zenith Tyres Private Limited, tendo este sido alterado para MTCPL em 23 de Junho de 2007. Os principais produtos destas duas unidades produtivas eram pneus, câmaras-de-ar e *flaps*.

4 ANÁLISE DO CASO: CONTRIBUTOS DA ESTRATÉGIA DE COOPETIÇÃO PARA A AQUISIÇÃO INTERNACIONAL

No panorama empresarial atual vão sendo apresentadas diversas dinâmicas que aproximam as empresas e os restantes elementos da rede de valor. O mercado global exige das empresas novas estratégias. Não basta competir, não basta cooperar, é necessário por vezes coopetir. Dessa forma, e como foi discutido no capítulo relativo à revisão da literatura, podem ser exploradas melhores oportunidades de negócio para as organizações. No entanto, estas relações de cooperação sofrem influências que não podem ser negligenciadas. São influências responsáveis pelo (in)sucesso das relações e que determinam o desempenho das organizações: a confiança e a cultura organizacional.

Mas uma vez, que estas influências são ultrapassadas e embebidas com sucesso nas relações, estas poderão vir a ser uma forte vantagem numa outra importante estratégia: a aquisição. E, assim, a confiança e a cultura organizacional ganha particular destaque quando se fala em aquisições internacionais, para as quais Jemison e Sitkin (1986) chamam a atenção comparativamente às aquisições dentro de fronteiras, no sentido em que as primeiras fornecem um mecanismo para aceder a valiosos ativos incorporados noutras culturas nacionais, sem ter que os desenvolver, gradualmente, e ao longo do tempo. Assim, acrescentam Slangen e Hennart (2008), que quanto maior for a diferença cultural, maiores serão os benefícios para o adquirente no acesso ao conhecimento de mercado.

Neste sentido, e a partir destes pressupostos, parte-se para uma reflexão e análise do caso da relação de coopetição e aquisição entre a empresa alemã Continental e a indiana Modi, duas empresas concorrentes que durante vários anos, colaboraram ativamente. Vários anos após o primeiro acordo de colaboração, a primeira empresa adquiriu 100% das ações da segunda. A natureza dos contributos obtidos na estratégia de coopetição que permitiram à Continental adquirir e integrar com sucesso a Modi, será o foco da seguinte análise.

4.1 ANÁLISE DA RELAÇÃO DE COOPETIÇÃO

4.1.1 ACORDO DE COLABORAÇÃO CONTINENTAL-MODI

A colaboração entre a Continental e a Modi data de 1974 quando uma ampla cooperação técnica é acordada para a construção de uma nova fábrica de pneus da Modi em Modipuram, Meerut, no estado de Utar Pradesh. Nessa altura, a Continental passa a fornecer conhecimento especializado à Modi, desde os projetos até à produção, passando pela transferência de tecnologia.

Em 2001, a Modi para temporariamente a produção e só volta a reativar a fábrica de pneus em 2007. São feitos novos contactos entre a Modi e a Continental e os acordos anteriores são reavivados no acordo subsequente.

Em 2009, a divisão de pneus para veículos comerciais da Continental AG relança a colaboração com a Modi. A companhia garante, desta forma, o acesso ao mercado indiano, com necessidades que rondam os 12 milhões de pneus de veículos comerciais e com uma taxa de crescimento estimada em cerca de 7%. Em junho do mesmo ano, a Modi passa a produzir mais de um milhão de pneus *bias* para pesados com a marca Continental, enquanto, em paralelo, produzia e comercializava os próprios produtos com a marca Modi.

Esta colaboração incluía o acordo de cooperação técnica e o acordo da licença para a marca de pneus *bias* Continental. Os pneus *bias* Continental eram distribuídos através da rede comercial da Modi. A tecnologia de pneus *bias* representava mais de 90% do mercado indiano. Por essa altura, o *Project Manager* da Continental Christian Sass¹ explicou: “*Para nós, este novo acordo representa um relançamento extremamente proveitoso das nossas atividades na Índia, um mercado que sabemos que irá crescer significativamente durante os próximos anos*”.

Do lado da Continental, o entrevistado C1 conta que o primeiro contacto foi feito pela empresa indiana, “*a Modi procurava um parceiro com conhecimento em produção de pneus e fez o primeiro contacto*”. O entrevistado C2 confirma “*o primeiro contacto*

¹ Declarações recolhidas de um *press release* (2009), disponível em www.continental-corporation.com.

entre a família Modi e a Continental foi em 1968. A família Modi tinha dinheiro e estava à procura de investimentos rentáveis e não tinham absolutamente nenhum conhecimento em fabrico de pneus. Por isso, procuravam encontrar um parceiro. Nesta altura, no final dos anos 60, a Continental não tinha muito interesse neste negócio mas quando esta empresa começou a sofrer problemas económicos e financeiros graves, no início dos anos 70, a parceria com a Modi foi vista como uma oportunidade para gerar dinheiro. Apresentaram-se propostas para fornecer conhecimento e os contratos foram assinados no início dos anos 70". E acrescenta, "o dinheiro arrecadado ajudou a Continental a sobreviver, expandir e desenvolver a tecnologia de pneus radial".

Da parte da Modi, o entrevistado M1 descreve os acontecimentos, *"em 1971-72, as multinacionais como a Dunlop, Goodyear, Firestone, Inchek e Ceat controlavam o mercado de pneus indiano. A família Modi decidiu criar uma indústria de pneus de nível mundial para competir com essas empresas. Para isso, eles procuravam uma empresa de pneus com reconhecimento mundial para fornecer assistência técnica e colaboração, mas as opções eram limitadas. As maiores empresas já estavam na Índia. Representantes da Modi reuniram com a Continental. Após o encontro, ambas as empresas demonstraram interesse no negócio e ele tornou-se uma realidade".*

A partir do primeiro acordo, as duas empresas assumiram papéis e responsabilidades diferentes. Do lado da empresa alemã, disse o entrevistado C1 que *"ficou acordado a Continental fornecer o conhecimento de fabrico e dos produtos".* Para além do know-how, esta empresa ficou responsável pela montagem das instalações fabris, *"feita sob a supervisão dos engenheiros da Continental"*, e pelo fornecimento das especificações dos produtos. Acrescenta o entrevistado C2 que, *"a Continental forneceu conhecimento para a produção de pneus bias de alta qualidade e a Modi passou a poder escrever no pneu "Licensed by Continental". A Continental detinha as taxas de licença e montantes fixos para projetos especiais".*

Do lado da empresa indiana, disse o entrevistado M1, *"a Continental assumiu todos os pormenores técnicos. A Modi pretendia iniciar a produção com métodos testados e comprovados. E o produto final Modi-Continental deve ser o melhor comparativamente à maioria dos fabricantes de pneus".* O entrevistado M2 descreveu o acordo da seguinte forma: *"a Modi tinha a responsabilidade de fabricar e comercializar os pneus no*

mercado indiano. Nas paredes laterais do pneu o cliente podia ler “Modi-Continental - em colaboração com a Continental Alemanha”. Esta foi a primeira marca desenvolvida por duas empresas e que mudou a indústria de pneus na Índia”.

E concluiu o entrevistado M1, *“o papel principal da Modi foi o de corresponder às recomendações do parceiro técnico em todos os aspetos para torná-lo um projeto de sucesso”.*

Para o entrevistado M2, com este acordo *“a Modi estava muito focada na tecnologia e na qualidade. Assim, com este projeto em conjunto, de natureza puramente técnica, a melhoria contínua do produto aconteceu. E a Modi desempenhou um papel fundamental na organização de reuniões e na formação”.*

Até este momento, é possível perceber que o acordo de colaboração entre a Continental e a Modi teve um início bastante peculiar, no sentido em que as razões que levam as duas empresas à realização do acordo são totalmente diferentes. Por um lado, está a Modi, que toma a iniciativa do primeiro contacto, à procura de um parceiro com conhecimento técnico. A família era detentora de um grande grupo económico, tinha vontade de investir, no entanto, procurava um parceiro à altura das multinacionais da indústria dos pneus já instaladas na Índia. Por outro lado, apresenta-se a Continental, inicialmente pouco interessada na parceria. Todavia, as dificuldades económicas e financeiras fazem com que esta empresa veja neste acordo uma oportunidade para arrecadar capital. Assim, ainda que por razões praticamente opostas, as duas partes do acordo passam a se complementar. Em parceria, as duas empresas, tornam a situação desvantajosa em que se encontravam, em termos competitivos, para uma situação em que as duas empresas podem ganhar, tudo isto numa altura difícil em que grandes multinacionais dominavam o mercado indiano.

É, de salientar, igualmente a diferença nas expectativas dos dois parceiros. A partir das entrevistas foi possível perceber as altas expectativas da parte da Modi relativamente ao que iria ganhar, mas também em relação ao seu desempenho no sucesso da colaboração.

A Continental tem uma atitude menos entusiasta relativamente ao que esperava do acordo, ou seja, tinha como expectativa a obtenção de rendimentos de forma a colmatar problemas económicos e financeiros. Pelo contrário, a empresa indiana revelou-se mais

emocional, como foi notado no discurso dos entrevistados M1 e M2. As expectativas não passavam apenas pelo conhecimento técnico e o *know-how* que a Continental poderia proporcionar mas tinham como objetivo serem bem sucedidos, obter reconhecimento e marcar uma posição de destaque na indústria dos pneus e no mercado indiano.

4.1.2 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DO ACORDO DE COLABORAÇÃO

Ao estudar os documentos, e a partir dos dados recolhidos nas entrevistas, foi possível perceber que os objetivos estratégicos eram diferentes entre as empresas. Recorde-se Walley (2007) quando refere que a mudança no ambiente empresarial conduziu, de uma posição onde muitas empresas simplesmente competem umas contra as outras, a uma situação onde elas têm de cooperar, e agora a um ponto onde elas têm, em conjunto, de cooperar e competir para sobreviver mesmo que, nem sempre, os interesses sejam comuns às empresas envolvidas.

Do lado da Continental, pretendia-se com o acordo:

- garantir o acesso ao mercado indiano, em plena expansão, “*o objetivo principal foi marcar uma posição no crescente mercado indiano e ter um parceiro de cooperação para a expansão na Ásia*” (entrevistado C1);
- investir na produção local. Ao associar-se à Modi, a Continental esperava obter “*um parceiro qualificado para produzir pneus para o mercado indiano e, provavelmente, para os mercados vizinhos. A produção de pneus off take (pneus produzidos por uma empresa de acordo com as especificações dadas por outra empresa) têm uma importância estratégica elevada, ao criar relações ganha-ganha para ambos os parceiros*” (entrevistado C2).
- adquirir conhecimento sobre o mercado indiano, “*o acordo de colaboração permitiu à Continental obter informações acerca do mercado indiano e aprender sobre a situação de competitividade no país*” (entrevistado C1);

- obter rendimentos, “quando a Continental viveu sérios problemas económicos e financeiros, no início dos anos 70, a colaboração com a Modi foi vista como uma oportunidade para gerar dinheiro” (entrevistado C2), e assim, “o acordo de licenciamento dos produtos Continental (à Modi) garantiu uma parcela de rendimento dos produtos vendidos” (entrevistado C1).

Por sua vez, por parte da Modi, com o acordo de colaboração pretendia-se:

- adquirir conhecimento especializado, “a família Modi estava à procura de uma empresa de pneus de renome mundial para colaborar, ao fornecer assistência técnica” (entrevistado M1). Do ponto de vista do entrevistado, “talvez fosse a primeira vez que a Continental oferecia conhecimento técnico fora da Europa”, e acrescenta, “a Modi apoiou a 100% para tornar esta colaboração um sucesso” (entrevistado M1);
- associar o reconhecimento da marca Continental aos seus produtos, “a Modi queria entrar no mercado com a melhor tecnologia. Era bem claro para os gestores que sem esta vantagem, a Modi não poderia vir a ser uma empresa líder” (entrevistado M2);
- oferecer formação aos seus colaboradores na Continental e com técnicos desta empresa, “as especificações de fabrico foram fornecidas e supervisionadas pelos técnicos da Continental. A formação com todos os operadores e executivos aconteceram nas fábricas da Continental, iniciativa única na época. A Modi apresentou estas ações na publicidade que fazia, e isso atraiu pessoas qualificadas para a empresa” (entrevistado M2);
- criar produtos que satisfizessem as necessidades dos consumidores, “a Modi, sendo a primeira empresa indiana de fabrico de pneus, pôde quebrar com o oligopólio das multinacionais como a Dunlop, Goodyear, Firestone ou a Incheok, ao oferecer pneus de qualidade aos consumidores” (entrevistado M1).

Do ponto de vista dos objetivos do acordo de colaboração, as duas empresas dividem-se. Uma vez mais, a Continental apresenta uma perspetiva mais estratégica, orientada para mais-valias económicas, ao passo que a Modi expõe uma maior preocupação com a gestão da marca. Ao operar num país estrangeiro, seria de esperar que a Continental pretendesse obter vantagens ao nível do acesso a um mercado emergente. Também não se estranha o facto da Modi assegurar-se do reconhecimento da marca alemã para tirar proveito, concedendo aos seus produtos o prestígio que ambicionava.

Curiosamente, e apesar de alguns autores defenderem que a coopetição deve ter como fim em vista o consumidor, uma vez que as empresas, ao orientarem-se para obter melhores produtos e serviços para os seus clientes, aumentarão os lucros (Walley, 2007), este é um dos pontos em que as duas empresas divergem:

Para o entrevistado C1 os consumidores “*não foram uma preocupação*”. O entrevistado C2 explica que “*a Continental não tinha controlo absoluto sobre a qualidade produzida, nem sobre as ações financeiras, que eram controladas apenas pela família proprietária da Modi. Como tal, a Continental não podia forçar a gestão da Modi a fazer o investimento necessário para manter os padrões de qualidade a que a Continental habituara os seus clientes*”. No entanto, para os dois entrevistados da Modi, à questão se era uma preocupação com este acordo conseguir-se melhores produtos e serviços para o consumidor, a resposta foi simples: “*sim, é claro!*” (entrevistado M1), “*os consumidores esperavam um produto superior*” (entrevistado M2).

4.1.3 BENEFÍCIOS OBTIDOS NA COLABORAÇÃO

O nível resultante da cooperação e competição em relações coopetitivas influenciará a capacidade da rede para criar valor, bem como a criação de novas formas de valor, aproveitando a complementaridade e a inovação. A intensidade de uma relação de cooperação com concorrentes beneficia uma livre partilha de informação, contribuindo para conhecimento e inovação mútuos (Balestrin e Vargas, 2004).

Questionados sobre os benefícios que surgiram desta relação entre a Continental e a Modi, os entrevistados responderam da seguinte forma:

Do lado da **Continental** obteve-se,

- conhecimento e acesso ao mercado indiano: *“o principal benefício é que a Continental aprendeu muito sobre o mercado indiano e os seus concorrentes”* (entrevistado C1);
- um negócio lucrativo: *“o negócio da licença foi muito lucrativo para a Continental”* (entrevistado C1); acrescenta o entrevistado C2 que a mesma empresa *“esperava arrecadar dinheiro”* com este negócio, e com ele foi possível à Continental *“sobreviver num momento muito crítico na segunda metade da década de 70”*.

Do lado da **Modi** conseguiu-se,

- um produto competitivo: *“os pneus para pesados Modi-Continental eram conhecidos pela sua durabilidade. A qualidade destes pneus era superior aos concorrentes do mercado indiano. “Os pneus que nunca se cansam”, como eram conhecidos”* (entrevistado M2);
- o reconhecimento da marca: para o entrevistado M1 *“a equipa da Continental trabalhou muito para preparar os documentos para colaborações fora da Europa, e eles queriam o retorno desse trabalho árduo. E conseguiram. A Modi, com a sua experiência passada em grandes indústrias, queria competir com as multinacionais da indústria de pneus e levar o nome Modi pelo mundo. Esta empresa foi bem sucedida na construção da marca fora e dentro da Índia”*. Acrescenta o entrevistado M2 que *“os produtos foram apreciados na Índia e a Modi ganhou prestígio”*.
- conhecimento técnico: *“a colaboração foi mais do que apenas cedência de tecnologia. Os funcionários da Modi aprenderam muito sobre gestão com os*

seus pares na Alemanha. Os responsáveis da Continental eram como mentores para a equipa da Modi. As relações eram abertas e os funcionários da Modi eram apoiados nas suas funções diariamente” (entrevistado M2).

Em suma, os dois lados da colaboração experimentaram benefícios que corresponderam às expectativas enunciadas anteriormente. Conclui o entrevistado M1: *“tanto a Modi como a Continental, ficaram a ganhar e beneficiaram ao abrir novos horizontes, penetrando em novos mercados, ao estabelecer as suas marcas ganhando competitividade ao oferecer qualidade, preço e conhecimento”*. O entusiasmo deste entrevistado também se refletiu nas palavras do entrevistado M2, *“eu posso admitir que foi a melhor colaboração no país, naquele momento. A nível emocional e prático, não acredito que qualquer outra relação de colaboração tenha sido tão vibrante como a da Continental com a Modi”*.

4.1.4 ELEMENTOS INFLUENCIADORES

a. CULTURA

Ao referir uma coopetição entre empresas de dois países culturalmente diferentes, fala-se, necessariamente, num elemento que vem influenciar as relações. Assim, é fundamental uma reflexão profunda destas questões, da cultura social e organizacional, para que seja possível determinar o nível de compromisso relacional interorganizacional. E, neste caso, *“as diferenças culturais entre empresas europeias e empresas indianas na indústria de pneus são muito grandes, influenciando as relações de forma significativa. É bastante importante para ambos os lados entender o comportamento do parceiro e as suas razões subjacentes. Na Índia há sempre, além da organização, uma organização sombra com muito mais peso do que a primeira”* (entrevistado C1). Neste sentido, sugere o entrevistado C2: *“é importante ter nos dois lados da relação, estruturas organizacionais claras e transparentes, com o fim de evitar ações descontroladas e caóticas”*. Entende-se, desta forma, que as variações

interculturais influenciam a natureza das interações interorganizacionais e as diferenças de cultura podem criar barreiras nas relações de negócio.

Ao passo que para o lado da Continental, através dos depoimentos dos entrevistados, a cultura organizacional e do país tenha sido uma preocupação, para os entrevistados da Modi, a cultura não foi uma questão a ter em conta na relação, isto porque, *“a gestão dos recursos humanos, considerando a cultura local e nacional, ficou a cargo da Modi. Da parte da Continental, a relação estava orientada para os resultados, o que limita a influência da cultura organizacional e social”* (entrevistado M1). Da mesma forma, diz o entrevistado M2: *“a Continental é uma empresa de base tecnológica, e assim não houve influência direta no trabalho produtivo da Modi”*. E remata: *“na minha opinião não houve influência da cultura social. Tínhamos consultores para o apoio técnico. A gestão era muitas vezes adotada em conformidade com as recomendações da Continental, mas não havia subordinação direta”*.

Em suma, e em relação a esta temática, a partir dos testemunhos recolhidos, é possível identificar duas empresas em situação desigual. Por um lado, apresenta-se a Modi, uma empresa confortável por operar no seu próprio país, seguindo normas e padrões culturais que lhe são próprios. Por outro lado, nota-se a dificuldade da empresa alemã em se adaptar a essas diferenças.

Também é interessante a forma como o tema é abordado. Do lado da Continental, os entrevistados falam abertamente, apontando sem hesitação os problemas relativos às diferenças culturais. Enquanto que, no lado da Modi, tentam evitar o assunto, chegando o entrevistado M2 a entrar mesmo em contradição ao afirmar, em momentos diferentes: *“as relações eram abertas e os funcionários da Modi eram apoiados nas suas funções diariamente”/ “a Continental é uma empresa de base tecnológica, e assim não houve influência direta no trabalho produtivo da Modi”*. Desta forma, é possível concluir que, tal como tinha sido abordado no anterior enquadramento teórico, a passagem das fronteiras acrescentam um elemento extra, já que estas estão associadas a um conjunto de fricções que podem impedir ou facilitar o processo, como é o caso das diferenças culturais ou geográficas das duas empresas (Erel et al., 2012).

No fundo, esta percepção da cultura, oposta no testemunho dos entrevistados das duas empresas, era expectável. Quando se fala em influência da cultura organizacional a atenção recai na empresa que sai da sua “zona de conforto” e opera num país diferente do seu, especialmente quando se refere a culturas altamente díspares como a cultura europeia e a cultura asiática.

b. CONFIANÇA

Esta divergência de opiniões, com perspectivas opostas da mesma relação, vem determinar, igualmente, a questão da confiança. Recorde-se alguns autores (Child e Faulkner, 1998) quando dizem que a partir de uma relação com confiança, acredita-se que haja uma maior predisposição para a partilha de informação, alimentando a relação, e consequentemente, reduzindo o oportunismo. *“No mundo dos negócios a relação de confiança é um dos fatores para o sucesso”* (entrevistado C1). Para o entrevistado M1, esta questão é clara, quando recorda que *“a confiança foi um dos conceitos mais importantes no acordo”*, ao passo que o entrevistado M2 relativiza a questão ao dizer que *“havia uma confiança razoável entre as duas organizações. Afinal era uma situação ganha-ganha”*.

Porém, o entrevistado C1 acrescenta que *“num relacionamento com parceiros indianos é difícil estabelecer um clima de confiança”*. O mesmo entrevistado justifica que esta dificuldade está associada às diferenças culturais, e em particular, *“à atitude das pessoas relativamente a questões de corrupção. Os esforços organizacionais para lidar com este problema são, geralmente, elevados e as medidas necessárias para os combater tendem a perturbar um bom relacionamento”*. Assim, termina: *“como as diferenças culturais entre os países são grandes e não são transparentes, a confiança é limitada”* (entrevistado C1).

Todavia, um outro elemento foi também referido: o do fator tempo. Na relação Continental-Modi, apesar de *“ao nível da gestão de topo não haver confiança, ao nível técnico, da produção, engenharia, qualidade, houve um alto nível de confiança originada pela excelente relação pessoal criada em trabalho de equipa ao longo de muito tempo”* (entrevistado C2). Esta relação, construída ao longo do tempo, *“ajudou a*

entender o que o parceiro realmente queria e permitiu que as mensagens transmitidas fossem entendidas de forma correta” (entrevistado C2).

Conclui-se então que, neste caso, a questão da confiança está intimamente ligada à da cultura organizacional e social. Ainda que, de um modo geral, os entrevistados assumam a confiança como um elemento fundamental na colaboração entre as duas empresas, percebe-se que a confiança presente nesta relação sofreu uma forte influência das diferenças ao nível da cultura organizacional. No início da relação de cooperação, e ainda num momento de adaptação à cultura, foram surgindo problemas que afetaram a confiança nos parceiros estratégicos. Importa também notar que, com o tempo, a relação estreitou-se e os níveis de confiança aumentaram, acrescentando um terceiro elemento a esta dinâmica relacional.

4.2 PROCESSO DE AQUISIÇÃO

Em julho de 2011, a Continental adquire a totalidade das ações da Modi Tyres Company Private Limited (MTCPL), uma subsidiária da Modi Rubber Limited. O valor da compra de 100% da empresa indiana foi de aproximadamente 18,5 milhões de euros.

A MTCPL torna-se uma subsidiária da Continental AG e passa a ter uma nova designação como Continental Tyres India Limited. A nova entidade fica responsável pela produção local e distribuição no mercado indiano de pneus *bias* e radial para pesados de mercadorias e de passageiros, assim como pneus radial para automóveis de passageiros.

“A aquisição da MTCPL sublinha o nosso compromisso com o mercado indiano. É parte da nossa estratégia investir na produção local tanto nos pneus para automóveis de passageiros como em pneus para pesados no mercado em crescimento na Ásia”, declara Nikolai Setzer², membro executivo do conselho de administração da Continental AG e responsável pela divisão de pneus. Acrescenta, *“o mercado indiano de pneus para*

² Declarações recolhidas de um *press release* (2011), disponível em www.continental-corporation.com.

pesados tem uma relevância mundial excecional e excede já com 18 milhões de pneus por ano o mercado da Europa Ocidental e Central". O mercado de pneus para veículos ligeiros mostrava uma taxa de crescimento substancial, tanto no mercado de origem como no mercado de substituição, onde a Continental marcava uma forte posição e um reconhecido conhecimento. *"Assim, nós estamos confiantes que a nossa tecnologia premium combinada com a presença no local fará da Continental um parceiro estratégico de confiança tanto para o negócio de substituição de pneus, como para os fabricantes de equipamento de origem (fabricantes de automóveis) na Índia"*.

A Continental Tyres India Limited aumenta a produção na fábrica de Modipuram para mais de meio milhão de pneus ainda nesse ano. A Continental passa a ter acesso a 110 centros de distribuição regional e cerca de 1400 a nível nacional, que fornecem contactos com frotas de pesados e consumidores finais.

Andreas Penkert³, CEO da Continental Tyres India Limited, disse *"isto é um marco para a nossa empresa na Índia. A Continental aumentou as suas vendas na Ásia a nível corporativo em quase 50% para mais de quatro mil milhões de euros em 2010. No sector de equipamentos originais, mais de 30% de todos os carros novos na Europa deixaram as fábricas com pneus Continental. Para os pneus de veículos comerciais, a Continental é um dos maiores produtores de pneus premium para pesados"*.

Da parte da Modi, Alok Modi⁴, antigo CEO da MTCPL, fala sobre o negócio, *"os altamente motivados empregados em Modipuram, Partapur e Dehli estão na expectativa de contribuir com o seu profundo conhecimento do mercado indiano, assim como as estruturas de distribuição das empresas locais, para o sucesso da conhecida empresa internacional Continental num cada vez mais competitivo mercado"*.

³ Declarações recolhidas de um *press release* (2011), disponível em www.continental-corporation.com.

⁴ Declarações recolhidas de um *press release* (2011), disponível em www.continental-corporation.com.

4.3 PAPEL DA RELAÇÃO DE COOPETIÇÃO NO PROCESSO DE AQUISIÇÃO

A empresa alemã usufruía de vantagens, que obteve durante a anterior colaboração com a Modi, que vieram contribuir para o processo de aquisição, assim diz o entrevistado C1: *“a situação da empresa Modi era conhecida pela Continental, o que facilitou a decisão de aquisição e o processo”*. Prossegue o entrevistado C2 que, *“é claro que havia uma série de benefícios”*. Assim à pergunta colocada se existiriam benefícios obtidos durante a colaboração entre a Continental e a Modi que pudessem ter contribuído e influenciado o processo de aquisição, a resposta foi, literalmente, *“um claro sim!”* (entrevistado C2).

Desta forma, passa-se a identificar os seguintes contributos da colaboração para a aquisição:

- conhecimento técnico e do equipamento: *“O equipamento e os processos instalados eram conhecidos ao detalhe pela Continental”* (entrevistado C2), e acrescenta, *“o local era-nos familiar, bem como o equipamento instalado e os serviços. Além disso, a qualificação de algumas pessoas-chave era reconhecida”*.
- qualidade da produção: *“representantes da Continental faziam visitas frequentes à fábrica da Modi durante a colaboração e, na maioria das vezes, obtínhamos um feedback positivo. A própria fábrica e o mercado devem ter contribuído para a decisão da aquisição. Eles poderiam testemunhar uma cultura industrial positiva e boas relações industriais”* (entrevistado M2);
- reconhecimento da gestão: *“o tipo de gestão da Continental desempenhou um papel fundamental neste processo. Esta gestão não era hostil em relação aos empregados Modi. Pelo contrário, a Continental estava determinada a oferecer formação e a desenvolver competências. Gastaram muito dinheiro na formação dos trabalhadores da Índia para torná-los bons funcionários. E com essa gestão, a Continental ganhou uma boa relação social”* (entrevistado M2);

- relações pessoais: *“estreitas relações pessoais com algumas pessoas importantes ainda existirem”* (entrevistado C2);
- relação de confiança: *“com a relação de confiança que se gerou entre os funcionários, a aquisição foi mais natural”* (entrevistado M2);
- respeito pela cultura: *“a influência cultural é um fator extremamente importante, principalmente em aquisições. Os pormenores não devem ser ignorados. Tudo deve ser implementado lentamente, mas com firmeza. Todos devem respeitar o passado, mas seguir em frente, considerando o futuro, as novas metas e aceitando os desafios”* (entrevistado M1); Adicionalmente, o entrevistado M2 declarou: *“no contexto indiano, somos um país democrático, temos respeito por todas as culturas, falamos línguas diferentes, temos diferentes tradições e diferentes hábitos alimentares. Deste ponto de vista, não deveria haver qualquer problema. As relações de trabalho são boas. Hoje em dia, os funcionários entendem que a Continental é uma empresa multinacional e segue as regras, respeita os funcionários, e cuida dos seus problemas. Tudo isto tem influenciado positivamente a integração”*. De tal forma, este item é importante que o entrevistado C1 concluiu: *“se não tomássemos as diferenças culturais em consideração e esperássemos apenas um ambiente de negócios semelhante ao europeu, a aquisição poderia ter facilmente falhado”*.

Quanto ao papel da relação de coopetição na aquisição, podemos então concluir que este processo foi vivido de uma forma peculiar e verdadeiramente paradigmática. A partir dos testemunhos dos entrevistados, percebeu-se que a colaboração anterior (a de coopetição) foi decisiva para que fosse tomada a decisão da aquisição, e para que esta fosse integrada com sucesso. Questões como a relação de proximidade e de confiança entre adquirente e adquirida, para além do respeito pela cultura organizacional e social revelaram-se fundamentais, de tal forma, que é mencionada pelos entrevistados como essencial para o sucesso da aquisição. A partir das entrevistas, é possível depreender que uma outra empresa que tentasse adquirir a Modi teria certamente sérias dificuldades

para o fazer. Não significa que não fosse bem sucedida mas a possibilidade de tal acontecer seria bem mais reduzida do que a experiência vivida com a Continental.

4.4 SUMÁRIO DA ANÁLISE DE DADOS

De seguida apresentam-se três tabelas, onde se encontram resumidos os resultados da análise de cada uma das áreas estudadas, a saber o processo de coopetição (ver Tabela 2), o processo de aquisição (ver Tabela 3) e por fim, o papel da relação de coopetição no processo de aquisição (ver Tabela 4). Apresenta-se o contraste, assim como os pontos em comum, identificados na visão/perceção de cada uma das empresas face aos acontecimentos e experiências vividas.

TABELA 2- PROCESSO DE COOPETIÇÃO:

	Visão CONTINENTAL	Visão MODI
<u>Iniciativa para a celebração do acordo de colaboração</u>	O primeiro contacto foi realizado pela Modi.	O primeiro contacto foi realizado pela Modi.
<u>Papel no processo de coopetição</u>	<p>Na celebração do acordo, a Continental comprometeu-se a fornecer conhecimento especializado em projetos e a apoiar a produção.</p> <p>A Continental ficou responsável pela transferência de tecnologia, pela montagem das instalações fabris na Índia e pelo fornecimento das especificações dos produtos.</p> <p>As duas empresas realizaram um acordo de cooperação técnica e um acordo da licença para a marca de pneus <i>bias</i>.</p>	<p>Na celebração do acordo, a Modi ficou responsável pela produção e distribuição dos pneus <i>bias</i>, através da sua rede comercial.</p> <p>A Modi comprometeu-se a corresponder às recomendações do parceiro técnico, para fazer do acordo um projeto de sucesso, tinha a responsabilidade da organização de reuniões e da formação dos seus colaboradores.</p>

<p><u>Expetativas para o processo de coopetição</u></p>	<p>Com o acordo de colaboração, a Continental esperava criar uma parceria para a obtenção de rendimentos de forma a colmatar problemas económicos e financeiros.</p>	<p>A Modi esperava realizar um investimento rentável e obter um parceiro de renome mundial com <i>know-how</i> em produção de pneus, com métodos testados e comprovados. A intenção desta empresa era criar um produto com maior qualidade do que a dos concorrentes.</p>
<p><u>Objetivos do processo de coopetição</u></p>	<p>A Continental, pretendia através da Modi, ter acesso ao mercado indiano em plena expansão. Esta empresa tinha como objetivo investir na produção local, assegurando um produto com os seus padrões de qualidade.</p> <p>A Continental tinha como objetivo a obtenção de receitas a partir do acordo de licenciamento dos produtos vendidos.</p>	<p>A Modi tinha como objetivo adquirir conhecimento especializado, associar o reconhecimento da marca Continental aos seus produtos, entrando no mercado com a melhor tecnologia. Com a colaboração, a Modi visava oferecer formação aos seus colaboradores na Continental e com técnicos desta empresa.</p> <p>Por último, a Modi pretendia criar produtos que satisfizessem as necessidades dos consumidores.</p>
<p><u>Resultados do processo de coopetição</u></p>	<p>Da colaboração resultou a produção de pneus comercializados com a denominação comercial Modi-Continental.</p> <p>O produto assume uma posição de referência no mercado indiano.</p> <p>No final, a Continental com as receitas vinda da colaboração sobreviveu a um momento crítico, sob o ponto de vista económico e financeiro, da empresa.</p>	<p>Da colaboração resultou a produção de pneus comercializados com a denominação comercial Modi-Continental.</p> <p>O produto assume uma posição de referência no mercado indiano.</p> <p>A Modi viu a sua produção aumentar, resultado de um produto competitivo, conhecido pela sua durabilidade.</p>
<p><u>Benefícios obtidos no processo de coopetição</u></p>	<p>A Continental beneficiou com o acordo de colaboração ao obter o acesso ao mercado indiano, retirando daqui conhecimento deste mercado e dos seus concorrentes.</p> <p>Do ponto de vista económico, a Continental beneficiava das taxas de licença do produto e montantes fixos para projetos especiais.</p>	<p>A Modi, a partir do acordo de colaboração, viu a sua marca ganhar reconhecimento e prestígio.</p> <p>Da colaboração, a Modi também obteve conhecimento técnico.</p>

<p><u>Elementos influenciadores no processo de coopetição</u></p>	<p>a. <u>Cultura</u>: a Continental mostrou preocupação com as diferenças culturais, que influenciam as relações de forma significativa. Para os entrevistados desta empresa é muito importante que ambos os lados entendam o comportamento do parceiro e as suas razões subjacentes. Neste sentido, os entrevistados reforçam a necessidade de ter estruturas organizacionais claras e transparentes, com o fim de evitar ações descontroladas e caóticas.</p> <p>b. <u>Confiança</u>: os entrevistados da Continental valorizam a relação de confiança como um dos fatores para o sucesso. No entanto, afirmam que é difícil estabelecer um clima de confiança numa relação com um parceiro indiano, pelas diferenças culturais e pelas questões da corrupção. Isto implica grandes esforços e medidas que perturbam um bom relacionamento. Assim, definem esta relação com uma confiança limitada. Nas entrevistas, surgiu um novo elemento que contribui para o reforço da confiança, o fator tempo. Com a passagem do tempo é possível igualmente observar-se uma melhoria na comunicação.</p>	<p>a. <u>Cultura</u>: de acordo com os entrevistados da Modi, a Continental estava mais orientada para os resultados, o que limita a influência da cultura organizacional e social. Os entrevistados da Modi destacam o perfil técnico dos colaboradores e da empresa Continental desvalorizando a influência de questões como a cultura.</p> <p>b. <u>Confiança</u>: para a Modi este é um dos conceitos mais importantes no acordo.</p>
--	---	---

Em suma, existem duas visões diferentes do mesmo processo, com pontos comuns e outros diferenciadores.

A Continental inicialmente tem uma atitude pouco entusiasta em relação ao acordo. Pelo contrário, a partir das entrevistas foi possível perceber as altas expectativas da parte da Modi relativamente ao que iria ganhar, mas também em relação ao seu desempenho no sucesso da colaboração.

Também os objetivos são diferentes. Ainda que os dois parceiros se envolvam por razões praticamente opostas, as duas partes parecem se complementar, ao tornarem a situação desvantajosa em que se encontravam numa situação em que as duas passam a ganhar.

Quanto à questão da cultura, a partir dos testemunhos recolhidos, é possível identificar duas empresas em situação desigual. No caso da Continental, apesar do esforço para colmatar essas diferenças, nota-se a dificuldade em se adaptar. A Modi apresenta-se numa posição confortável por operar no seu próprio país, seguindo normas e padrões culturais que lhe são próprios.

Relativamente à confiança, do lado da Continental, o tema é abordado pelos entrevistados com naturalidade, ao expressarem abertamente a dificuldade que os colaboradores enfrentaram para ultrapassar alguns problemas culturais que, por sua vez implicavam uma falta de confiança nas relações. Da parte da Modi, apesar de lhe cederem essa importância o assunto é tratado com alguma hesitação, preferindo evitá-lo.

TABELA 3- PROCESSO DE AQUISIÇÃO:

	Versão CONTINENTAL	Versão MODI
<u>Iniciativa para a aquisição</u>	A Continental adquire 100% das ações da MTCPL.	A MTCPL torna-se uma subsidiária da Continental AG.
<u>Objetivos da aquisição</u>	A Continental tinha como objetivo investir na produção local no mercado em crescimento na Ásia e aumentar as vendas.	(Não foi possível obter a partir dos entrevistados objetivos concretos da parte da Modi).
<u>Expectativas no processo de aquisição</u>	<p>Com a aquisição, a Continental esperava aceder ao mercado indiano com uma relevância mundial excecional, acompanhando o seu crescimento.</p> <p>A Continental esperava ser um parceiro estratégico de confiança. Como tal, era expectável que houvesse dedicação e força durante o processo para tornar esta iniciativa um sucesso para os clientes, para a Continental, para os colaboradores e para a região.</p>	Os colaboradores da Modi esperavam contribuir com o seu profundo <i>know-how</i> do mercado indiano, assim como as estruturas de distribuição das empresas locais.
<u>Resultados da aquisição</u>	<p>Da aquisição, nasce a Continental Tyres India Limited, responsável pela produção local e distribuição no mercado indiano de pneus <i>bias</i> e radial para pesados de mercadorias e de passageiros, assim como pneus radial para automóveis de passageiros.</p> <p>A Continental Tyres India Limited aumenta a produção e as vendas.</p> <p>A Continental passa a ter acesso a 110 centros de distribuição regional e cerca de 1400 a nível nacional, que fornecem contactos com frotas de pesados e consumidores finais.</p>	<p>Da aquisição, nasce a Continental Tyres India Limited, responsável pela produção local e distribuição no mercado indiano de pneus <i>bias</i> e radial para pesados de mercadorias e de passageiros, assim como pneus radial para automóveis de passageiros.</p> <p>A Continental Tyres India Limited aumenta a produção e as vendas.</p>

TABELA 4- PAPEL DA RELAÇÃO DE COOPETIÇÃO NO PROCESSO DE AQUISIÇÃO:

	Versão CONTINENTAL	Versão MODI
<u>Contributos da coopetição no processo de aquisição</u>	<p>Para os entrevistados da Continental, constituía uma mais-valia esta empresa conhecer, desde a colaboração, a Modi. Esse conhecimento era a nível técnico, do equipamento e das pessoas.</p> <p>A Continental reconhece a importância da existência de boas relações sociais com elementos importantes do processo de coopetição.</p> <p>Para a Continental, é um fator importante para o sucesso da aquisição o respeito pela cultura.</p> <p>Os entrevistados admitem a sua importância ao afirmarem que caso não fossem respeitadas as diferenças culturais a aquisição poderia ter facilmente falhado.</p>	<p>Para a Modi, a própria fábrica e o mercado devem ter contribuído para a decisão da aquisição. Os entrevistados têm consciência da importância da qualidade da produção.</p> <p>Da parte da Modi, é reconhecida a gestão da Continental como um elemento importante para o sucesso da aquisição porque não era hostil em relação aos empregados da Modi.</p> <p>Durante o acordo de colaboração a Continental estava determinada a oferecer formação, o que veio a contribuir para que se criasse uma boa relação social entre os parceiros.</p> <p>Também o respeito pela cultura revelou-se fundamental na aquisição. Para um dos entrevistados da Modi, no processo de aquisição os pormenores não deviam ser ignorados, e o processo deveria ser implementado lentamente, mas com firmeza. Desta forma, o processo de coopetição foi importante para que as relações e a adaptação à cultura fosse feita gradualmente e ao longo do tempo.</p>

Desta forma se conclui que o processo da aquisição foi vivido de uma forma peculiar e verdadeiramente paradigmática. A partir dos testemunhos dos entrevistados, a opinião é unânime: a colaboração anterior (a de coopetição) foi decisiva para que a aquisição fosse integrada de uma forma mais simples e natural. Neste sentido, as duas partes concordam que para isso contribuiu o respeito pelas diferenças culturais, tal como a relação de confiança criada durante a coopetição. Assim, diz um dos entrevistados, a aquisição foi mais natural.

5 DISCUSSÃO E CONCLUSÕES

Em forma de balanço, é oportuno afirmar que a realização deste estudo, que inicialmente foi entendido como uma oportunidade de descoberta e de investigação, rapidamente se transformou num desafio, que tinha tanto de pessoal como de profissional. Mais do que procurar números, a ideia era descobrir experiências. Entendeu-se, de forma intencional, não procurar conclusões ou resultados absolutos, mas sim reflexões sérias, a partir de um processo de análise e de interpretação de dados qualitativos recolhidos a partir de documentos oficiais das empresas e via entrevistas junto daqueles que viveram na primeira pessoa o objeto de estudo. Desta forma, foi possível apreender elementos sociais e culturais, alheios por vezes, à realidade empresarial, mas aos quais não é possível ser indiferente. Assim, a intenção consistiu em proporcionar informação e conhecimento que permitisse melhorar técnicas e práticas em estratégias relacionais e empresariais importantes e atuais como a coopetição e a aquisição.

A realização do presente estudo tinha como objetivo, em primeiro lugar, compreender de forma mais aprofundada a coopetição como estratégia de relacionamento interorganizacional, visando a obtenção de maiores vantagens competitivas comparativamente com outras estratégias, nomeadamente de cooperação ou competição. Em segundo lugar, apreender os contributos obtidos durante a estratégia da coopetição, para perceber a sua influência na aquisição internacional.

Ao longo do trabalho de investigação, surgiram diferentes conjunturas que permitiram compreender, de forma mais profunda, o processo de coopetição, as suas implicações, mas sobretudo, os benefícios obtidos que vêm tornar uma possível aquisição como uma realidade bem sucedida. A entrevista como instrumento na recolha de dados revelou-se uma escolha importante para atingir os objetivos propostos inicialmente. Na verdade, os entrevistados, das empresas alemã e indiana, prestaram um contributo inestimável à realização do presente estudo, pela disponibilidade e capacidade de abertura na partilha das suas vivências, que tanto enriqueceram e permitiram a concretização da investigação.

A partir do testemunho de cada um dos entrevistados, foi possível perceber que as relações entre as duas empresas foram pontuadas por uma dinâmica positiva e construtiva. No início, com a coopetição e com objetivos diferentes, a Continental e a Modi trabalharam para um bem próprio, a concretização das suas metas e para o bem comum. Esta boa e produtiva relação transportou as duas empresas para uma nova etapa, num processo que se percebeu natural: o da aquisição. À medida que algumas barreiras iam sendo “derrubadas”, que aumentavam os níveis de confiança e que os colaboradores das empresas se adaptavam às diferenças culturais e sociais, a relação ganhava força.

De um modo geral, é permitido pensar que a colaboração entre empresas concorrentes pode trazer benefícios importantes para as duas partes, em situações “ganha-ganha”. No entanto, estas relações não são fáceis, ainda mais caso se tratem de relações internacionais. Porém, assumindo uma relação harmoniosa, esta facilitará um processo de aquisição de uma empresa pela outra.

De momento, entende-se como sendo importante tipificar o caso em estudo, relativamente à relação de coopetição. De acordo com uma – **tipologia de coopetição** – baseada no equilíbrio entre competição e cooperação, estabelecida por Bengtsson e Kock (2000), a relação coopetitiva Continental-Modi pode ser entendida como “cooperativa dominante”, no sentido em que há mais cooperação, entre os parceiros, do que competição, sendo o objetivo final dominante a partilha de conhecimento tanto técnico e tecnológico (Modi) como dos mercados (Continental). No fundo, as duas empresas pretendiam partilhar mais do que competir.

Os mesmos autores também tipificam a coopetição através da estrutura da relação. Duas empresas que cooperam e competem uma com a outra em termos idênticos diz-se que estão envolvidas numa “coopetição recíproca”, o que parece que acontece com estas duas organizações. Neste caso, tanto a Continental como a Modi tinham objetivos a atingir, partilhavam funções e pretendiam obter benefícios individuais e mútuos.

A tipologia é apresentada em dois tipos básicos: coopetição diádica e coopetição em rede. Neste caso, assistimos a uma relação de coopetição diádica complexa. Este tipo distingue-se por ser uma relação de coopetição entre as mesmas duas empresas ao longo

de vários níveis da cadeia de valor, isto é, na relação Continental-Modi, este acordo assume a produção dos pneus em regime de colaboração, enquanto na distribuição a relação mantinha-se competitiva. No mercado era possível encontrar a marca Continental e a marca Modi. Neste caso, reforça-se a definição destas alianças, conhecidas vulgarmente como aliadas nos custos e rivais no mercado.

Recorde-se Nalebuff e Brandenburger (1997), Bagshaw e Bagshaw (2001), Wilkinson e Young (2002) e Laine (2002) que defendem as relações desenvolvidas nas empresas para criar vantagens competitivas através de recursos complementares. Em muitos casos, uma relação coopetitiva entre duas empresas é baseada na cooperação para desenvolver um produto novo e na sua criação de valor, seguido de competição para ganhar quota de mercado e na distribuição do lucro criado. Esta ideia é o retrato da relação Continental-Modi. No – **processo de coopetição** – a Continental ficou responsável por fornecer o conhecimento especializado e pela especificação dos produtos e recebia em troca receitas do licenciamento dos produtos vendidos, enquanto a Modi tinha a responsabilidade de fabricar e comercializar o produto no mercado indiano. Com o acordo a Modi ganhou *know-how*, reconhecimento da marca e prestígio. As duas empresas colaboravam e competiam simultaneamente.

Relativamente aos – **benefícios obtidos no processo de coopetição** – a Continental e a Modi usufruíram de todas as vantagens que alguns autores destacam. Desde o início do séc. XXI que se observam cada vez mais exemplos de coopetição (Walley, 2007) e muitos neste novo modelo vantagens que anteriores modelos não permitiam. São entendidos como benefícios específicos resultantes da coopetição a criação de valor, a realização de contactos seguros, a melhoria da produtividade e da qualidade, o acesso a matérias-primas e a redução dos riscos (Walley, 2007). Assim corroborou o entrevistado C1 quando adiantou que o objetivo principal da Continental era, efetivamente, marcar uma posição mercado indiano e ter um parceiro de cooperação para a expansão na Ásia. Do lado da Modi, a aquisição de conhecimento especializado e de competências marcaram a estratégia desta empresa. E justificou o entrevistado M2 que para entrar num mercado competitivo, como era na altura o mercado indiano, era necessário um parceiro com a melhor tecnologia. Sem essa vantagem tinham a consciência que não poderiam vir a ser uma empresa líder.

Em parceria, as duas empresas, desenvolvem um produto, produzem-no e distribuem. Assim, passam de uma situação desvantajosa, com problemas económicos (Continental) e falta de conhecimento técnico (Modi), para uma situação em que as duas empresas podem ganhar, tudo isto numa altura difícil em que grandes multinacionais dominavam o mercado indiano. Desde a relação de coopetição, e devido ao conhecimento técnico da Continental, a Modi teria competências para quebrar com o oligopólio das multinacionais como a Dunlop, Goodyear, Firestone ou a Inchek, ao oferecer pneus de qualidade aos consumidores. Assim lembra Walley (2007) que apesar de essas alianças estarem interessadas em aumentar os lucros, é necessário que se orientem para obter melhores produtos e serviços para os consumidores. No entanto, a partir do discurso dos entrevistados da Continental este não era um objetivo primordial, já que a empresa alemã não tinha o controlo total nos padrões de qualidade do que era produzido na Índia, como tal, não poderiam garantir o melhor produto. Pelo contrário, para a Modi este objetivo era fundamental, sendo que da colaboração com a Continental esperavam a produção de um produto com uma qualidade superior. Neste ponto, as opiniões dos entrevistados divergem.

Quanto à – **questão da confiança** – de um modo geral, os entrevistados assumiram este elemento como fundamental na colaboração entre as duas empresas, “*no mundo dos negócios a relação de confiança é um dos fatores para o sucesso*” (entrevistado C1), e estão de acordo com o que defende Child e Faulkner (1998), quando afirmam que a cooperação interorganizacional, por criar dependência mútua, necessita da confiança para se desenvolver. Para tal é necessário que as intenções dos parceiros sejam claras, ou seja, é necessária a existência de uma comunicação aberta, honesta e frequente, prevalecendo valores semelhantes (Sheth e Parvatiyar, 2000).

Mais, o conceito de confiança surge intimamente ligado à questão da cultura organizacional e social e o entrevistado C1 chamou a atenção para o facto de que num relacionamento com parceiros indianos é difícil estabelecer um clima de confiança. No início da relação de coopetição, e ainda num momento de adaptação à cultura, foram surgindo problemas que afetaram a confiança nos parceiros estratégicos. Assim, o mesmo entrevistado afirmou que quando as diferenças culturais entre os países são grandes e não são transparentes, a confiança é limitada.

Importa também notar que, com o tempo, a relação estreitou-se e os níveis de confiança aumentaram, acrescentando um terceiro elemento a esta dinâmica relacional: o factor tempo. E a questão da confiança ganha força quando estas relações sofrem a forte influência da cultura organizacional e social das empresas envolvidas no processo coopetitivo. Em suma, para além de a confiança ser um dos elementos-chave das relações interorganizacionais, também ela é considerada a essência de uma cultura interorganizacional efetiva (Pitsis *et al.*, 2004).

Relativamente à – **questão da cultura** – nas relações interorganizacionais impõe-se a atenção a este tema (Mead, 1994). A cultura organizacional proporciona e reforça no membro da organização o sentido de identidade, de compromisso em relação a uma realidade organizacional superior ao indivíduo e funciona como um *framework* para interpretar a realidade, moldando o comportamento dos membros. E, neste caso, “*as diferenças culturais entre empresas europeias e empresas indianas na indústria de pneus são muito grandes, influenciando as relações de forma significativa. É bastante importante para ambos os lados, entender o comportamento do parceiro e as suas razões subjacentes* (entrevistado C1). Neste sentido, sugere o entrevistado C2: “*é importante ter nos dois lados da relação, estruturas organizacionais claras e transparentes, com o fim de evitar ações descontroladas e caóticas*”.

A questão cultural, neste caso, vem confirmar as conclusões retiradas de estudos de outros autores que defendem a influência da cultura organizacional nas relações coopetitivas, devido à forte permeabilidade das organizações. A teoria sistémica e os teóricos contingenciais, que têm entre os seus expoentes Lawrence e Lorsch (1973), definem as organizações como sistemas abertos às influências ambientais, tanto a nível interno como externo. Apesar de apresentarem a sua própria cultura, as organizações recebem influências continuamente, e essas influências tendem a alterar alguns aspetos da cultura organizacional predominante.

Quanto ao – **processo de aquisição internacional** – a história é contada praticamente só na perspetiva da empresa adquirente. Para a Continental, os objetivos são claros: investir na produção local, aceder ao mercado indiano, à rede de distribuição da Modi, e naturalmente, aumentar as vendas. E, desta vez, os testemunhos da Continental são mais entusiastas: “*começamos esta primeira iniciativa direta da divisão de pneus aqui na*

Índia em plena força e dedicação para torná-la um sucesso - para os nossos clientes, para a Continental, para os nossos colaboradores e para a região” (Andreas Penkert). Do lado da Modi, não foi possível obter uma resposta concreta relativamente aos objetivos ou expectativas. De acordo com os testemunhos da Modi, esta empresa esperava sobretudo, e uma vez mais, contribuir para o sucesso da aquisição, através da motivação dos seus colaboradores, assim como através da rede de distribuição.

Desta forma percebe-se que a Continental, na altura em que adquiriu a Modi estava consciente das vantagens deste processo. Os autores Jemison e Sitkin (1986) chamam a atenção para a vantagem das aquisições internacionais relativamente às aquisições dentro de fronteiras, no sentido em que as primeiras fornecem um mecanismo para aceder a valiosos ativos incorporados noutras culturas nacionais, sem ter que os desenvolver, gradualmente, e ao longo do tempo. Assim, Slangen e Hennart (2008) afirmam que quanto maior for a diferença cultural, maiores serão os benefícios para o adquirente no acesso ao conhecimento de mercado.

Do ponto de vista da – **influência da cultura organizacional na aquisição** – e segundo King et al. (2004), a maioria das aquisições fracassaram, quando se tentava melhorar a performance das empresas, nos cinco anos após o processo. Alguns investigadores analisaram uma série de fatores que podem afetar o desempenho da aquisição, e as questões culturais têm sido, muitas vezes, entendidas como importantes para a justificação desse desempenho (Chakrabarti et al., 2009). As empresas de países culturalmente diferentes têm diferentes práticas organizacionais (Child et al., 2001), diferentes estratégias de resolução de conflitos (Cushman e King, 1985), diferentes práticas de recursos humanos (Schuler, 1998) e métodos de gestão diversos (Ralston et al., 1993). Todos estes fatores vêm adicionar complexidade ao processo de transferência de ativos e de práticas organizacionais. Além de tudo, como resultado da aquisição internacional, muitas vezes verificam-se mal-entendidos resultado de os funcionários estarem fortemente incorporados na sua própria cultura, impedindo uma boa relação entre pessoas provenientes de diferentes culturas (Slangen, 2006).

Apesar de nenhum destes problemas ter sido observado no caso em estudo, este parecer é importante pela sugestão final. No fundo, esta sugestão permite, desde já, descortinar a importância de se conhecer antecipadamente uma empresa, mesmo antes de a adquirir.

Também dessa forma, a integração da adquirida pode ser feita gradualmente, até mesmo muito antes da formalização do processo.

Daqui é possível concluir que a experiência de coopetição entre a Continental e a Modi, contribuiu claramente para o sucesso da aquisição. Todavia, recorde-se: *“se não tomássemos as diferenças culturais em consideração e esperássemos apenas um ambiente de negócios semelhante ao europeu, a aquisição poderia ter facilmente falhado”* (entrevistado C1).

Apenas as empresas com uma experiência considerável podem gerir de forma eficiente as características únicas de aquisição internacional (Markides e Ittner, 1994) e prontamente beneficiar das vantagens dos potenciais recursos das aquisições culturalmente diferentes (Zollo e Singh, 2004). É certo que os autores reportam a experiência para aquisições anteriores, no sentido, em que as empresas estão preparadas e têm estratégias para lidar com a integração da adquirida pela adquirente. Neste caso em estudo, a experiência passada de uma relação de coopetição garantiu às duas empresas, mas principalmente, à Continental, a obtenção de ferramentas que tornasse o processo da aquisição o mais simples possível.

Em suma, torna-se exequível a conclusão de que no caso em estudo, a relação de coopetição teve um papel determinante em relação à decisão da aquisição. Mas esta assunção não se reduz apenas à estratégia de aquisição internacional ser ou não ser bem sucedida, como acabou por acontecer. É importante também refletir se no caso da inexistência desta relação de coopetição, a estratégia de aquisição seria igualmente uma estratégia possível. No caso da Continental e da Modi, a resposta é notoriamente negativa.

5.1 LIMITAÇÕES À INVESTIGAÇÃO

Os interesses económicos e das empresas exercem, naturalmente, uma forte influência nas relações empresariais. Deste modo, foi notado ao longo do presente estudo, e particularmente na análise dos conteúdos das entrevistas, um discurso comprometido no desenvolvimento destas questões.

Desta forma, não foi possível aprofundar como esperado a questão dos benefícios económicos e técnicos obtidos durante a colaboração entre as duas empresas estudadas, provavelmente, por não ter sido um assunto suficientemente explorado durante a realização das entrevistas.

Durante a realização do estudo entendeu-se, igualmente, como limitativo o número de entrevistas efetuadas, devido à natureza dos critérios de seleção da amostra.

Por fim, teria sido também proveitoso um estudo com casos múltiplos, o que permitiria comparar diferentes relações e perceber se se obteria sempre os mesmos resultados.

5.2 SUGESTÕES PARA INVESTIGAÇÃO FUTURA

Para investigação futura sugere-se a extensão deste estudo no tempo, recorrendo a um maior número de entrevistados, e recorrendo ao método qualitativo, combinando com técnicas mais quantitativas.

Uma outra possibilidade seria estudar outros casos, nomeadamente casos em que se tenha verificado uma situação de coopetição anteriormente à aquisição, e casos em que a fase de coopetição não se tenha verificado. Isto permitiria compreender melhor o papel da coopetição em processos de aquisição. Poderiam também incluir-se casos de outros setores de atividade.

Seria, igualmente, interessante a investigação de casos de relações interorganizacionais com culturas nacionais semelhantes.

6 REFERÊNCIAS

- Albert, S. (1999). E-commerce Revitalizes "Co-opetition". *Computerworld*, 33, 36.
- Amburgey, T., & Rao, H. (1996). Organizational Ecology: Past, Present, and Future Directions. *Academy of Management Journal*, 39, 1265-1286.
- Bagshaw, M., & Bagshaw, C. (2001). Co-opetition Applied to Training - A Case Study. *Industrial and Commercial Training*, 33, 175-177.
- Balestrin, A., & Vargas, L. M. (2004). A Dimensão Estratégica das Redes Horizontais de PMEs: Teorizações e Evidências. *Revista de Administração Contemporânea, Rio de Janeiro*, 8, Edição Especial, 203-227.
- Bardin, Laurence. (2007). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Barney, J.B. (1986). Types of Competition and the Theory of Strategy: Toward an Integrative Framework. *Academy of Management Review* 11 (4): 791–800.
- Bengtsson, M., & Kock, S. (1996). *Co-operation and Competition among Horizontal Actors in Business Network*. Paper presented at the 6th Workshop on Interorganizational Research, Oslo.
- Bengtsson, M. (1998). The Climate and Dynamics of Competition. *Harwood Academic Publishers*, Amsterdam.
- Bengtsson, M., & Kock, S. (2000). "Coopetition" in Business Networks - to cooperate and compete simultaneously. *Industrial Marketing Management*, 29, 411-426.
- Bengtsson, M., & Kock, S. (2003). *Tension in Co-opetition*. Paper presented at the Academy of Marketing Science Annual Conference, Washington DC.
- Björkman, I., Stahl, G., & Vaara, E. (2007). Cultural differences and capability transfer in cross-border acquisitions: The mediating roles of capability complementarity, absorptive capacity, and social integration. *Journal of International Business Studies*, 38(4): 658–672.
- Blau, P. M. (1964). Exchange and power in social life. New York: John Wiley
- Bogdan, Robert e Biklen, Sari (1994). *Investigação Qualitativa em Educação – Uma Introdução à Teoria e aos Métodos*. Porto: Porto Editora.
- Buono, A. F., Bowditch, J. L., & Lewis, J. W. (1985). When cultures collide: The anatomy of a merger. *Human Relations*, 38(5): 477–500.

- Cartwright, Susan & Cooper, Cary L. (1993). The role of culture compatibility in successful organizational marriage. *Academy of Management Executive*, v.7, n. 2, p. 57-70, May.
- Chakrabarti, R., Gupta-Mukherjee, S., & Jayaraman, N. (2009). Mars–Venus marriages: Culture and cross-border M&A. *Journal of International Business Studies*, 40: 216–236.
- Child, J., Faulkner, D., & Pitkethly, R. (2001). The management of international acquisitions. Oxford, UK: Oxford University Press.
- Coughlan, A. T., Anderson, E. Stern, L. W. , El .Ansari. I. (2002). *Canais de Marketing e Distribuição*. Bookman: Porto Alegre.
- Cushman, D. P., & King, S. S. (1985). National and organizational cultures in conflict resolution: Japan, the United States and Yugoslavia. In W. G. Gudykunst, L. P. Stewart, S. Ting-Toomey (Eds.), *Communication, culture and organizational processes* (pp. 114–133). Beverly Hills, CA: Sage Publications.
- Dagnino, G. B., & Padula, G. (2002). Coopetition strategy: a new kind of interfirm dynamics for value creation. *Second Annual Conference "Innovative Research in Management"*, Stockholm.
- Dikova, D., & Rao Sahib, P. (2013). Is cultural distance a bane or a boon for cross-border acquisition performance? *Journal of World Business*, 48(1), 77-86.
- Dowling, M. J., Roering, W. D., Carlin, B. A., & Wisniewski, J. (1996). Multifaceted Relationships Under Coopetition- Description and Theory. *Journal of Management Inquiry*, 5, 155-167.
- Erel, I., Liao, R. C., & Weisbach, M. S. (2010). Determinants of Cross-Border Mergers and Acquisitions. *The Journal of Finance*, 67(3), 1045-1082.
- Esteves, C. N. B. (2009). A importância da confiança na orientação para a coopetição e o efeito desta na performance empresarial: O caso da indústria de moldes portuguesa. *Dissertação de Mestrado*, Universidade de Coimbra, Coimbra.
- Geyskens, Inge, Jan-Benedict E.M. Steenkamp, and Nirmalya Kumar (1999). A Meta-Analysis of Satisfaction in Marketing Channel Relationships. *Journal of Marketing Research*, 36:223–238.
- Giddens, A. (1984). The constitution of society: Outline of the theory of structuration. Berkeley, CA: University of California Press.

- Grangsjö, Y. (2003). "Destination Networking—Co-opetition in Peripheral Surroundings." *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management* 33 (5): 427–448.
- Granovetter, M. (1985), Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness. *American Journal of Sociology*, Vol. 91, 3, 481-510.
- Gray, B., & Wood, J. (1991). Collaborative Alliances: Moving from Practice to Theory. *The Journal of Applied Behavioral Science*, Arlington, 27(1-2), 3-22.
- Griesinger, D. W. (1990). The Human Side of Economic Organization. *Academy of Management Review*, 15.
- Grocer S. (2007). A holiday toast to biggest year in M&A history. *The Wall Street Journal*, 21 December.
- Gulati, R., N. Nohria, and A. Zaheer. (2000). "Strategic Networks." *Strategic Management Journal* 21 (3): 203–215.
- Gupta, A. K., & Govindarajan, V. (2000). Knowledge flows within multinational corporations. *Strategic Management Journal*, 21: 473–496.
- Håkansson, H. and Ostberg, C. (1975) 'Industrial Marketing – An Organizational Problem?', *Industrial Marketing Management* 4: 113–23
- Håkansson, H. & Johanson, J. (1987). *Formal and Informal Co-operation Strategies in International Industrial Networks*, Lexington Books.
- Håkansson, H., & Snehota, I. (1995). *Developing Relationships in Business Networks*. London: Routledge.
- Haleblian, J. & Sydney, F. (1999). "The influence of organizational acquisition experience on acquisition performance: A behavioral learning perspective," *Administrative Science Quarterly*, vol.44(1), p. 29-56
- Hamel, G.; Doz, Y.; Prahalad, C.K. (1989). Collaborate with Your Competitors – and Win. *Harvard Business Review*
- Hausken, K. (2000). Cooperation and Between-Group Competition. *Journal of Economic Behavior and Organization*, 42, 417-425.
- Hébert, L., Very, P., & Beamish, P. (2005). Expatriation as a bridge over troubled water: A knowledge-based perspective applied to cross-border acquisitions. *Organization Studies*, 26: 1455–1476.
- Hill, M., & Hill, A. (2000). *Investigação por questionário*, Lisboa. Edições Sílabo.

- Hitt, M., Harrison, J., Ireland, R., & Best, A. (1998). Attributes of successful and unsuccessful acquisitions of US firms. *British Journal of Management*, 9: 91–114.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: international differences in work-related values*. Beverly Hills: Sage.
- Hofstede, G. (1990). Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study Across Twenty Cases. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 35, No. 2. (Jun., 1990), pp. 286-316.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations (2nd ed.)*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Inkpen, A.C. (2000). "A Note on the Dynamics of Learning Alliances: Competition, Cooperation and Relative Scope." *Strategic Management Journal* 21(7):775–780.
- Jemison, D. B., & Sitkin, S. B. (1986). Corporate acquisitions: A process perspective. *Academy of Management Review*, 11(1): 145–163.
- Khanna, T., R. Gulati, and N. Nohria. 1998. "The Dynamics of Learning Alliances: Competition, Cooperation, and Relative Scope." *Strategic Management Journal* 19 (3): 193–210.
- King, Dalton, Daily, Covin. (2004). Metaanalyses of post-acquisition performance: indicators of unidentified moderators. *Strategic Management Journal* 25(2): 187–200.
- Konovalov, A., Sanjeev, G., & Moraga-Gonzales, J. L. (2004). Hybrid R&D. European Institute for Advanced Studies in Management Workshop on Coopetition Strategy: Towards a New Kind of Interfirm Dynamics, University of Catania, Italy.
- Krippendorff, Klaus (1980). *Content Analysis. An Introduction to its Methodology*. Londres: Sage.
- Laine, A. (2002). Hand in Hand with the Enemy-Defining Competitor from a New Perspective. *Paper presented at the Second European Academy of Management Annual Conference*, Stockholm.

- Leão, D. A. F. S. (2004). Coopetição: Tipologia e Impactos no Desempenho das Empresas da Indústria da Cachaça de Alambique do Estado de Minas Gerais, Universidade Federal de Pernambuco, Recife.
- Lubatkin, M. (1983). Mergers and the performance of the acquiring firm. *Academy of Management Review*, 2: 218–225.
- Ludke, M.; André, M. (1986). *Pesquisa em educação: abordagens qualitativas*. São Paulo, E.P.U., 1986. 99p.
- Luo, Y. (2004). Coopetition in International Business. *Copenhagen Business School Press*.
- Luo, X., & Slotegraaf, R. J. (2006). Cross-functional "Coopetition": The Simultaneous Role of Cooperation and Competition Within Firms. *Journal of Marketing*, 70, 67-80.
- Markides, C. C., & Ittner, C. D. (1994). Shareholder benefits from corporate international diversification: Evidence from US international acquisitions. *Journal of International Business Studies*, 25(2): 343–367.
- Marques, A. (2003). A Importância das Práticas do Marketing Relacional na Formulação e Implementação das estratégias Competitivas e a Influência destas na Lealdade dos Clientes e na Performance: A Investigação de um Modelo Estrutural no Contexto Empresarial Português. Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra.
- McNulty, P. J. (1968). Economic Theory and the Meaning of Competition. *Quarterly Journal of Economics*, November.
- Mead, Lawrence M. (1998). Welfare policy: The administrative frontier. *Journal of Policy Analysis and Management*. Vol.15 (4), 587-600.
- Meyer, H. (1998). My Enemy, My Friend. *Journal of Business Strategy*, 19, 10-16.
- Mintzberg, Henry; Ahlstrand, Bruce & Lampel, Joseph (2000). *Safári de estratégia*. Porto Alegre: Bookman.
- Morosini, P., Shane, S., & Singh, H. (1998). National cultural distance and cross-border acquisition performance. *Journal of International Business Studies*, 29:137–156.
- Nadolska A, Barkema HG. 2007. Learning to internationalise: the pace and success of foreign acquisitions. *Journal of International Business Studies* 38(7):1170–1186.
- Nalebuff, B. J., & Branderburger, A. M. (1996). *Co-Opetition*. New York: Doubleday.

- Nalebuff, B. J., & Brandenburger, A. M. (1997). Co-opetition: Competitive and Cooperative Business Strategies for the Digital Economy. *Strategy & Leadership*, 25, 28-33.
- Newburry, William & Zeira, Yoram (1997). Generic differences between equity international joint ventures (EIJVs), international acquisitions (IAs) and international greenfield investments (IGIs): implications for parent companies. *Journal of World Business*, v. 32, n. 2, p. 87-102, Summer.
- Norman, R., Ramirez, R. (1993). From value chain to value constellation. Designing interactive strategy. *Harvard Business Review* 71 (4), 65-77.
- Nowak, M. A., Sigmund, K., & Leibowitz, M. L. (2000). Cooperation Versus Competition. *Financial Analysts Journal*, 56, 13-23.
- Padula, G., & Dagnino, G. (2007). Untangling the Rise of Coopetition: The Intrusion of Competition in a Cooperative Game Structure. *International Studies of Management and Organization*, 37(2), 32-52.
- Park, S.H., and M.V. Russo. 1996. "When Competition Eclipses Cooperation: An Event History Analysis of Joint Venture Failure." *Management Science* 42 (6):875–890.
- Parvatiyar, A., Sheth, J. (2000). The domain and conceptual foundations of relationship marketing. *Handbook of relationship marketing*. Thousands OAKS: Sage.
- Pennings, J. M., Barkema, H. G., & Douma, S. (1994). Organizational learning and diversification. *Academy of Management Journal*, 37: 608–640.
- Pettigrew, A., On Studying Organizational Cultures, *Johnson Graduate School of Management*, Cornell University.
- Porter, M.E.; & Caves, R.E. (1977). From entry barriers to mobility barriers: Conjectural decisions and contrived deterrence to new competition. *Quarterly Journal of Economics*, 241-262.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage*, New York. Free press.
- Porter, M. E. (1990). The Competitive Advantage of Nations. *Harvard Business Review*.
- Quivy, Raymond e Campenhoudt, Luc Van (2005). *Manual de investigação em Ciências Sociais* (3ª ed.). Lisboa: Gradiva.

- Ralston, D. A., Gufstafson, D. J., Mainiero, L., & Umstot, D. (1993). Strategies of upward influence: A cross-national comparison of Hong Kong and American managers. *Asia Pacific Journal of Management*, 10(2): 157–175.
- Reus, T., & Lamont, B. (2009). The double-edged sword of cultural distance.
- Rusko, R. (2011). Exploring the concept of coopetition: A typology for the strategic moves of the Finnish forest industry. *Industrial Marketing Management*, 40(2), 311-320.
- Schein, E. H. (1991). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey Bass.
- Schuler, R. S. (1998). Understanding compensation practice variations across firms: The impact of national culture. *Strategic Management Journal*, 12: 307–320.
- Slangen, A. H. L. (2006). National cultural distance and initial foreign acquisition performance: The moderating effect of integration. *Journal of World Business*, 41: 161–170.
- Slangen, A. H. L., & Hennart, J.-F. (2008). Do multinationals really prefer to enter culturally distant countries through greenfields rather than acquisitions? The role of parent experience and subsidiary autonomy. *Journal of International Business Studies*, 39: 472–490.
- Smith, A. (1937). *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*. New York: Random House.
- Smircich, L. (1983). Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative Science Quarterly*, Ithaca, v. 28, n. 3, p. 339-358, set. 1983.
- Stahl, G., & Voigt, A. (2005). Impact of cultural differences on merger and acquisitions performance: A critical research review and an integrative model. *Advances in Mergers and Acquisitions*, 4: 51–82.
- Tsai, W. (2002). Social Structure of "Coopetition" Within a Multiunit Organization, Competition, and Interorganizational Knowledge Sharing. *Organization Science*, 13, 179-190.
- Ullrich, Johannes; Wieseke, Jan & Van, Rolf. Continuity and change in mergers and acquisitions: a social identity case study of a german industrial merger. *Journal of Management Studies*, v. 42, n. 8, p.1.549-1.569, December, 2005.
- Vala, Jorge (1986). A análise de conteúdo. In A. S. Silva e J. M. Pinto (orgs.). *Metodologia das ciências sociais*. Lisboa: Afrontamento, pp. 101-128.

- Valentini, G., Cassiman, B., & Di Guardo, M. C. (2004). Organizing for Innovation: R&D Projects, Activities and Partners. European Institute for Advanced Studies in Management Workshop on Coopetition Strategy: Towards a New Kind of Interfirm Dynamics, University of Catania, Italy.
- Vermeulen, F., & Barkema, H. (2001). Learning through acquisitions. *Academy of Management Journal*, 44: 457–476.
- Very, P., Lubatkin, M., & Calori, R. (1996). A cross-national assessment of acculturative stress in recent European mergers. *International Studies of Management and Organization*, 26: 59–86.
- Vickers, J., (1995). Concepts of Competition. *Oxford Economic Papers*, (47), pp. 1-23
- Walley, K. (2007). Coopetition: An Introduction to the Subject and an Agenda for Research. *International Studies of Management and Organization*, 37(2), 11-31.
- Weber, Yaakov; Shenkar, Oded & Raveh, Adi. (1996). National and corporate cultural fit in mergers/acquisitions: an exploratory study. *Management Science*, v. 42, n. 8, p. 1.215-1.227, August, 1996
- Wilkinson, I., & Young, L. (2002). On Cooperating Firms, Relations and Networks. *Journal of Business Research*, 55, 123-132.
- Yin, Robert (1994). *Case Study Research: Design and Methods* (2ª Ed) Thousand Oaks, CA: SAGE Publications
- Zollo, Maurizio and Harbir Singh (2004) “Deliberate learning in corporate acquisitions: Post-acquisition strategies and integration capability in U.S. bank mergers” *Strategic Management Journal*, vol. 25, p.1233–1256
- Zollo M, Meier D. 2008. What is M&A performance? *Academy of Management Perspectives* 22(3): 55–77.

SITÍOS NA INTERNET

www.continental-corporation.com, acessado a 10 de Julho de 2013.

OUTRA DOCUMENTAÇÃO

Apresentação institucional Continental AG, 28/03/2013

Modi Tyres Company Private Limited - Pre-acquisition Report (2010)

ANEXOS

Anexo 1- Guião para entrevistas aos colaboradores da Continental e da Modi (versão Continental).

GROUP I

Name: _____

Position(s) in the company:

How many years in the company: _____; from _____ (year) to _____ (year)

Age: ____ years

Gender: _ M _ F

GROUP II - QUESTIONS ABOUT THE COLABORATION AGREEMENT

Q1- When did the first collaboration agreement between Continental and Modi start?

Q2- How were the first contacts between Continental and Modi established?

Q3- In which fields were both companies collaborating? (Examples: technology, know-how, production, distribution,...)

Q4- Which kind of actions were planned in the first agreement between Continental and Modi?

Q5- Which role did Continental have in the agreement?

Q6- Which strategic goals did Continental have with the agreement?

Q7- During the collaboration phase, in which way did you see the relationship between both companies: companies that were collaborating, companies that were competing or companies that were simultaneously collaborating and competing?

GROUP III - QUESTIONS ABOUT THE COLLABORATION PROCESS

Q8- In which way did Continental develop its planned actions?

Q9- How did the collaboration between Continental and Modi develop?

Q10- During the collaboration between both companies, did problems happen? If yes, which one/ones?

Q11- Which benefits were expected with this collaboration agreement? (Examples: penetration in new markets, competitiveness, costs, innovation, know-how exchange, methodologies, technologies.)

Q12- Which benefits actually happened with this collaboration agreement? (Examples: penetration in new markets, competitiveness, costs, innovation, know-how exchange, methodologies, technologies.)

Q13- Was it a concern with this agreement to provide better products and services to the end consumer?

GROUP IV – QUESTIONS ABOUT THE INTER-ORGANISATIONAL RELATIONSHIP

Considering the relationship between Continental and Modi and the fact that in inter-organisational relationships there are elements that can influence (positively or negatively) the collaboration between the companies, give your comments regarding the importance of the following factors:

Q14- The organisational and social culture.

Q15- The trust.

Q16- The trust gets more important when the inter-organisational relationships are strongly influenced by the differences in the organisational and social culture of both companies and both countries. Do you agree with this statement? If yes, explain in which way this influenced the collaboration between Continental and Modi.

GROUP V – QUESTIONS ABOUT THE AQUISITION

Q17- When was decided that the acquisition of Modi by Continental would be the next step?

Q18- Which factors contributed to that decision?

Q19- In which way did the acquisition process happen?

Q20- Were there benefits from the collaboration between Continental and Modi that could have contributed and influenced the acquisition process? If yes, which ones and in which way did they influence the process?

Q21- Taking into consideration the actual situation (post acquisition), can the culture influence the success or the failure of the acquisition process? If yes, in which way?

Q22- In your opinion, was the experience of collaboration between both companies important for the acquisition process?

Q23- From the Continental point of view, could the collaboration between Continental and Modi, have been a strategic advantage to penetrate in a new international market? If yes, please explain.

Anexo 2- Entrevista transcrita do entrevistado C2.

GROUP I

Name: -----

Position(s) in the company:

Start in R&D as Laboratory Manager for rubber processing equipment (during 3 years).

After that, moved to Engineering where held different functions. Last function before retirement was Head of Engineering International (during 15 years).

How many years in the company: 32; from 1980 to 2011

Age: 66 years

Gender: M

GROUP II - QUESTIONS ABOUT THE COLABORATION AGREEMENT

Q1- When did the first collaboration agreement between Continental and Modi start?

I guess about 1974.

Q2- How were the first contacts between Continental and Modi established?

Unfortunately it happened before my time in Continental. To my best knowledge the first contacts between the Modi family and Continental were in 1968. The Modi family had money and was searching for profitable investments. But they had absolutely no know-how about the tire business. Therefore they tried to find a partner. The interest from Continental was in the end of the 60's very low. But when Continental run into serious economical and financial trouble, in the early 70's, the partnership with Modi was seen as an opportunity to generate cash. Subsequently, there were proposals developed to supply know-how and the contracts were signed in the early 70's.

For the same reason, to generate cash, also know-how contracts were established with Boburisk in Russia and Tschimkent in Kazakhstan. The cash generated helped Continental to survive, to expand and to develop the radial technology.

Q3- In which fields were both companies collaborating? (Examples: technology, know-how, production, distribution,...)

More or less directly after my engagement with Continental I had first contacts with the company Modi. At that time Mr. Misra, from Modi, was one year in Hannover for a training course in R&D. It was planned that he should become the R&D chief in Modi. In parallel, also in Hannover, there was a contact manager on site, Mr. Gupta, the Modi Resident Engineer.

Continental supported Modi to erect in Modipuram a complete new plant for truck bias tires with state of the art technology. The start of the project was about 1974 and the plant was fully in operation about 1978.

All tire designs, all compound specifications and all technology was supplied from Continental. To erect the plant and to start up the production several engineers from Continental spend months and some of them years on site.

Q4- Which kind of actions were planned in the first agreement between Continental and Modi?

I never had access to the complete contract between the both companies. In general I already referred to the main topics. By my side in particular, I was involved to support with engineering know-how. The contract was managed by a special license department responsible for all affiliates of Continental.

Q5- Which role did Continental have in the agreement?

Continental provided know-how to produce high quality bias tires. Modi had the right to write on the sidewall "Licensed by Continental". Continental got license fees and lump sums for special projects.

Q6- Which strategic goals did Continental have with the agreement?

According to my information I guess that the first goal, in 1974, was to generate cash, as Continental needed fresh cash to expend and to introduce radial tires in Europe to survive.

A second goal was to get knowledge about the conditions on the Indian market.

Q7- During the collaboration phase, in which way did you see the relationship between both companies: companies that were collaborating, companies that were competing or companies that were simultaneously collaborating and competing?

In the 70's and early 80's Continental was being a poor German company with production capacity in Germany only. The only exception was Sarreguemines erected in the middle of the 70's. Some elder colleagues say that Continental was not even a German company but more a Hannover company. The marketing focus was mainly Germany and a small portion for Europe. Saying this, it's clear that on that time there was no direct competition in the Indian market and also not in the surrounding countries. The competition became later on very difficult, since, with the acquisition of General Tires in the United States, Continental got automatically two more partners in India, J.K.I. Tires and Apollo Tires. There was and is a strong competition and the role of Continental became extremely difficult.

GROUP III - QUESTIONS ABOUT THE COLLABORATION PROCESS

Q8- In which way did Continental develop its planned actions?

The relationship was controlled and managed by the license department. Requested services from other departments in Continental (R&D, Quality Management, and Engineering) were ordered by this department. That created quite often difficulties as the departments involved had other priorities.

Q9- How did the collaboration between Continental and Modi develop?

There were for us uncontrollable ups and downs. A clear strategy on Modi side was not visible for us. That creates unbelievable problems to plan engineering actions. What was the highest priority in one month was often in the next month on the lowest priority. The reasons were fights between the members of the owner family as well as social unrest in the plants. Some started actions were never completed. I can give several examples: Modi purchased a plant in Bombay. Continental was asked to support modernization of this plant. The engineering for this upgrading was completed by Continental but only a few steps were realized. A Continental team spent years on site and the plant was closed after several severe strikes. Later on, the plant was demolished and the land was sold to erect office buildings in Bombay. Other example was an extension to the plant in Modipuram. It was built an extension to start production of radial passenger car tires. Engineering was completed and some key equipment was ordered. Some of this equipment was installed and some was stored in a bounded warehouse to avoid payment of customs. Then the plant went on strike and was closed down for more than 8 years. When I visited the plant after reopening in 2009, I think, the equipment was still stored in that bounded warehouse. As a last example, also Engineering proposals to modernize Modinagar, where Modi family had other industries, were presented, but nearly nothing was realized.

Q10- During the collaboration between both companies, did problems happen? If yes, which one/ones?

Yes, some of them I already referred to when answering the previous question. But there were more. Royalties, license fees and cost for services were not paid in time. All actions had to be stopped till payment was received. Engineering proposals were not followed. The relationship was often very complicate due to different interest of the owner family and Continental. There were a lot of troubles about the royalties for each tire produced and about fees for services (R&D, Engineering, etc.) Also the ideas of the Continental management about how to operate such a plant were really into contradiction to the ideas of the Modi family. They wanted to maximize cash from this operation.

Q11- Which benefits were expected with this collaboration agreement? (Examples: penetration in new markets, competitiveness, costs, innovation, know-how exchange, methodologies, technologies.)

Continental was expecting generation of cash, know-how about Indian market and a qualified partner to produce off take tires for Continental for the Indian market and most probably for the surrounding countries market also. The off take tires had and have a high strategic importance. They are produced by another company according to Continental specifications. That is done to bridge a temporary capacity gaps or to penetrate market regions without own production facilities. Also Continental produced in the past off take tires for competitors like Michelin, Pirelli, etc. On the other hand Continental sourced tires for the South American market from the company Fate in Argentina as long as Continental had no own production facility in Camaçari, Brazil. To source or to sell off take tires is quite normal in the tire business for small production lots and can create win-win relations for both partners.

Q12- Which benefits actually happened with this collaboration agreement? (Examples: penetration in new markets, competitiveness, costs, innovation, know-how exchange, methodologies, technologies.)

Know-how about the Indian market was generated in the Continental organisation. The cash generation helped Continental to survive in a very critical time in the second half of the 70's.

Q13- Was it a concern with this agreement to provide better products and services to the end consumer?

The concern was, and is, that Continental had no absolute control about the quality produced. There was also no control about the financial actions that were controlled by the owner family only. At the end Continental could not force the owner to do the required investment to keep the quality standards and economical requirements.

GROUP IV – QUESTIONS ABOUT THE INTER-ORGANISATIONAL RELATIONSHIP

Considering the relationship between Continental and Modi and the fact that in inter-organisational relationships there are elements that can influence (positively or negatively) the collaboration between the companies, give your comments regarding the importance of the following factors:

Q14- The organisational and social culture.

It is important to have on both sides organisational structures clear and transparent for the partners to avoid uncontrolled and chaotic actions. If there is no mutual understanding about the long term strategy between the partners, difficulties have to be expected. A positive aspect was the fact that, at least, the plant in Modipuram was not only erected with Continental support but also started under the guidance of Continental.

Q15- The trust.

On top management level there was no trust at all. On the working level like Production Managers, Engineering Managers, Quality Managers, and others on this level, there was a high level of trust caused by the excellent personal relationship created by team work over a long time period. The unclear financial situation internally in the owner family had a massive negative influence.

Q16- The trust gets more important when the inter-organisational relationships are strongly influenced by the differences in the organisational and social culture of both companies and both countries. Do you agree with this statement? If yes, explain in which way this influenced the collaboration between Continental and Modi.

I agree completely. The excellent personal relationship between some people made possible to act, for example, in emergency cases to bypass many bureaucratic obstacles. Long time relationships helped also to understand what the partner really wanted and helped to understand the messages given.

GROUP V – QUESTIONS ABOUT THE AQUISITION

Q17- When was decided that the acquisition of Modi by Continental would be the next step?

I'm not sure about the accurate date. Ulrich Volbers should have it in his files.

Q18- Which factors contributed to that decision?

Continental considered that the Indian market is strategically very important. Since a planned joint venture with Modi run into a financial trouble, because the Modi family was not willing and able to invest, actions had to be taken to realize the strategic planning.

Q19- In which way did the acquisition process happen?

I was personally only involved in the technical aspects. First in the assessment and in the due diligence, and after developing a modernization plan.

Q20- Were there benefits from the collaboration between Continental and Modi that could have contributed and influenced the acquisition process? If yes, which ones and in which way did they influence the process?

Of course there were a lot of benefits. The equipment and the processes installed were known in all details as well as the location. Close personal relationships to some key persons still existed.

Q21- Taking into consideration the actual situation (post acquisition), can the culture influence the success or the failure of the acquisition process? If yes, in which way?

The cultural differences can really cause that the project might fail or does not perform as expected. If responsibilities are not taken, delays can happen or mistakes might be not corrected immediately. Different understanding of timing can be another cause for trouble. Communication can create difficulties if, for example, deviations are not reported immediately.

Q22- In your opinion, was the experience of collaboration between both companies important for the acquisition process?

A clear yes. The location was well known as well as the installed equipment including services. Also the qualification of key persons was well known.

Q23- From the Continental point of view, could the collaboration between Continental and Modi, have been a strategic advantage to penetrate in a new international market? If yes, please explain.

It was a clear advantage but unfortunately a big portion of the advantage could not be realized due to the fact that the plant was closed down for about 8 years. This ruined the distribution channels and also the reputation in the market. Modi-Continental bias tires were considered, before the closure of the plant, to be the leading product in the Indian market.